



المعهد العالمي للفكر الإسلامي

دراسات في الأفضال الإسلامية (٢٣)

نقول العلم على دارية

في المصارف الإسلامية
دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي

نادية حمدي صالح



نادية حمدى صالح

- من مواليد محافظة كفر الشيخ ، مصر .
- بكالوريوس التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٦٥ .
- ماجستير ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨٢ .
- دكتوراه العلوم الادارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ١٩٩٠ .
- محاسب بشركات وزارة الزراعة ، من ١٩٦٥ إلى ١٩٧١ .
- استاذ ادارة الاعمال بالمعاهد التجارية ، من ١٩٧١ إلى ١٩٨٤ .
- استاذ باكاديمية السادات للعلوم الادارية ، من ١٩٨٤ .
- نائب عميد مركز البحوث ، باكاديمية السادات للعلوم الادارية .

أهم المؤلفات المنشورة :

- اتفاقية الجات وتأثيرها على التخطيط فى البنوك الإسلامية .
- استراتيجية التصدير بالتطبيق على قطاع الغزل و المنسوجات .
- ادارة الجودة الشاملة فى شركات قطاع الاعمال .

نَقُولُ الْعَمَلِيَّةَ لَا رَأْيَ

فِي الْمَصَارِفِ الْإِسْلَامِيَّةِ

الطبعة الأولى

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

الكتب والدراسات التي يصدرها المعهد
تعبّر عن آراء واجتهادات مؤلفيها



المعهد العالمي للفكر الإسلامي
هيرندن - فرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية

١٩٨١ - ١٤٠١
1401 AH - 1981 AC

نَقُولُ الْعِلْمَ لِلْإِسْلَامِ

فِي الْمَصَارِفِ الْإِسْلَامِيَّةِ

دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي

نادية حمدي صالح

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
القاهرة

١٤١٧هـ - ١٩٩٦م

(دراسات في الاقتصاد الإسلامي ؛ ٢٣)

١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م

جميع الحقوق محفوظة

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

٢٦ ب ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج.م.ع

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

صالح ، نادية حمدي

تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية : دراسة

تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي / نادية حمدي صالح . -

ط ١ . - القاهرة : المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، ١٩٩٦ .

ص . سم - (دراسات في الاقتصاد الإسلامي ؛ ٣٢)

يشتمل على إرجاعات بيبليوجرافية .

تدملك ٦ - ٢٧ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧ .

١ - البنوك الإسلامية - تنظيم وإدارة

أ - العنوان ب - (السلسلة)

رقم التصنيف ٣٣٢،١

رقم الإيداع ٥٩٩٧ / ١٩٩٦ .

المحتويات

الموضوع	الصفحة
تصدير : بقلم أ . د علي جمعة محمد	٧
المقدمة	١١
الفصل الأول : دراسة نظرية لمتغيرات البحث .	١٥
الفصل الثاني : تصميم الدراسة الميدانية .	٥١
الفصل الثالث : نتائج قياس كفاءة أداء البنك كل للدراسة .	٥٩
الفصل الرابع : النتائج والتوصيات .	٧١
المراجع	٧٩

تصدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ، ثم أما بعد

فإن هذا المشروع يهدف إلى دراسة صيغ للعمليات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية للمستخدمة في المؤسسات الإسلامية وخاصة في البنوك وشركات الاستثمار .

وتمثل نتائج هذا المشروع في عدد من البحوث التي يغطي كل منها ناحية أو موضوعاً محدداً من الصيغ التي تنظم علاقات هذه المؤسسات سواء أكانت مع غيرها من الأفراد والمؤسسات الأخرى أم في جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم في جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التي تقوم بها ، ويقدر مبدئياً أن يصل عدد البحوث المطلوبة إلى حوالي ٤٠ بحثاً تغطي النواحي التالية :

١- في جانب موارد أموال المؤسسة تخصص عدة أبحاث لرأس المال الفردي والذى يأخذ شكل شركة رأسمالية أو تعاونية أو شرعية وكذلك في صورة رأس المال للساند .

٢- كما تخصص عدة أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير والودائع الاستثمارية العامة وللخصصة سواء بقطاع أو إقليم مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

٣- في جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص عدة بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات سواء في ذلك ما يتم على الصعيد المحلي ، أو ما يتم في السوق الدولية ، وتشتمل صيغ للمشاركة وللضاربة والبيع والإيجار بكافة صورها والتي لا داعي لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

وفي جانب الخدمات غير التمويلية التي تقوم بها هذه المؤسسات تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطلقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال سواء إلى عملتها أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية سواء بالعملة المحلية أو بعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، فتح وتبليغ وتحييت الاعتمادات للمستدي ، وشراء وبيع الذهب والفضة والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة ، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات النفع والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات وطرح الأسهم للاكتساب وتقديم الخدمات الإدارية

للشركات القابضة ، وشراء وبيع وحفظ وتحصيل أرباح الإسهام لحساب العملاء ، وتقديم الاستشارات فيما يتعلق بالاندماج الشركات أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء وإدارة الأوقاف وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية ، وخدمات الخزائن الليلية ، ودراسات الجدوى الاقتصادية ، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية ، والقرتيات التأمينية ، والاستشارات الضريبية ، والخدمات القانونية ، وخطابات التعريف ، وتحصيل القوائم التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى مما تقوم به البنوك فى مجالات البحث والتدريب والأعمال الاجتماعية والخيرية .

وتجمع بعض هذه الأنشطة وفقا لطبيعتها فى بحوث موحدة ، بحيث لا يتجاوز عدد البحوث فى هذا المجال عشرة بحوث .

ويشترط فى كل من البحوث المطلوبة فى هذا المشروع أن تغطى عناصر معينة على وجه التحديد هى :

- وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث ، أى للفاعلة المستهدفة من كل منها .

- وصف تحليلي للإطار القانوني للعقد أو العملية أو النشاط ، أى للأحكام القانونية الوضعية التى تحكم كلا منها وتنظمها .

- بيان الحكم الشرعى للعقد أو العملية أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعى هو الإباحة بصورة مبدئية -ولكن يشوب العقد أو العملية أو النشاط بعض المخالفات الشرعية الجزئية- فينبغى أن يشتمل البحث بياناً بالتعديلات أو التحفظات المقترحة لإدخالها لإزالة الاعتراض الشرعى ، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

- أما إذا كان الحكم الشرعى هو الحرمة من الناحية البدئية وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات أو تحفظات ، فينبغى أن يشتمل البحث اقتراح البديل القبول شرعاً والذى يودى نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد أو العملية أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية التى تحكم العملية .

- ينبغى أن يشتمل البحث كذلك على نموذج أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح كما فى البند السابق أعلاه أو التعديل المقترح كما فى البند الذى يسبقه ، مع توضيح إجمالاً للإطار القانوني الوضعي القبول شرعاً ، مع الإحالة إلى رقم القانون ورقم المادة ما أمكن ، كما يوضح تفصيلاً الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعى والرجع الفقهي موضحاً بالطبعة والجزء والصفحة .

- ونظرا لتعدد القيام بهذه البحوث بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية والمالية والإسلامية في جميع البلاد فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة على أسس انتقائي لدولتين أو ثلاث أو أربع ، ويراعى في اختيارها أن يكون إطارها القانوني ممثلا لنموذج معين من العقد أو العملية أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى في اختيار هؤلاء الأفراد التخصصات المصرفية والقانونية والشرعية

- واتباع للمعهد العالى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، تتم تشكيل لجنة ضمت في عناصرها أساتذة من الجامعات في مختلف التخصصات الاقتصادية والمحاسبية والإدارية والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين في المصارف الإسلامية، وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ؛ حتى تخرج البحوث في النهاية متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

- بعد إتمام هذه الأبحاث ، يعهد بمراجعتها وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئات ، وغالبا كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا من بحوث سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج بالصورة للشفرة ، وأملنا أن يتفع الباحثون بهذه الدراسات فى مجال الاقتصاد الإسلامى ، وأن يساهم هذا البحث فى دعم مسودة المصارف الإسلامية ودعم خطواتها الجادة فى بناء الاقتصاد الإسلامى والسعى دوما نحو الرقى والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

أ . د. على جمعة محمد

للمستشار الأكاديمي

للمعهد العالى للفكر الإسلامى

(مكتب القاهرة)

المقدمة

تتطلب المرحلة الحالية التي يمر بها الاقتصاد الإسلامي توجيه كافة الجهود لرفع كفاءة العمليات الإنتاجية في جميع المجالات كما تتطلب البحث المستمر لتحديد الأسباب للعوقلة لزيادة الانتاج وكذلك للدعمه ، من أجل تمكين متخذي القرارات من معالجة هذه العوقلات والاستفادة من تلك للدعمات ولاشك أن للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية دورا هاما في سبيل زيادة وتدعيم العلاقات الاقتصادية بين الدول الإسلامية كافة كما أن لهذه المؤسسات المالية الإسلامية دورا هاما في تغير النظرة الكاملة للمجتمع الذي ترتبط فيه معظم الأنشطة الاقتصادية بالكبار التي يشهد الإسلام تحريمها وتأتي (الفائدة) في مقدمة هذه الكبار وتليها أسريات مثل المقامرة والرشوة والاحتكار والاحتكار في السوق السوداء وتركيز الثروة في يدي القلة وتعدى حدود الله والتعالي على الآخرين بما أمدهم الله وجمع الثروة على حساب الآخرين إلخ .

ومن هنا كان على البنوك الإسلامية أن تثبت أن للمعاملات التجارية يمكن أن تقوم وتردمر بعيدا عن هذه الكبار ومن ثم التأثير في الناس كافة دون النظر إلى جنسياتهم ودياناتهم بما يؤدي إلى تغير القيم الاجتماعية والاقتصادية ومن ثم اعتناقهم للنظام الاقتصادي الإسلامي الذي وجد من أجل إنقاذ العالم .

وفي الحياة العملية لا يمكن أن تتحمل الإقبال الواضح من غالبية أفراد الشعوب المسلمة للتعامل مع البنوك التجارية التقليدية مقارنا بما يتم مع البنوك الإسلامية ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة وفي ضوء البيانات للشورة عن أداء ونتائج عدد من البنوك الإسلامية وغيرها من البنوك التجارية التقليدية ظهر تفاوت في مستوى الأداء والإنتاجية بين كل منهما .

كما أن الدراسة الاستطلاعية للبدعية التي قامت بها الباحثة لأراء عينه محدودة من المديرين المسؤولين بهذه الوحدات وبعض العاملين أظهرت إجماء هؤلاء إلى تفسير الأداء التميز للبنوك التجارية التقليدية في ضوء اعتبارات فاعلية العملية الإدارية^(١).

وحيث تعتبر العملية الإدارية عملية تجتيد وتوجيه للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة، فإن التنظيم في واقع الأمر هو الترتيب للنسق الواعي وللقصود لهذه الجهود وللورد كما أن الحكم على تنظيم معين لمنشأة معينة بالنجاح أو الفشل يتوقف على مدى ما يحققه ذلك التنظيم لتلك المنشأة من قدرة على تحقيق أهدافها في إطار الوسائل وللورد المتاحة .

(١) يقصد بها في هذا البحث وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

١ - مشكلة البحث

تأسيساً على ماسبق يمكن تحديد مشكلة البحث في دراسة ما إذا كانت بالفعل مراحل العملية الإدارية هي العامل الحاسم في تحقيق الكفاءة في أداء البنوك الإسلامية بصفة خاصة . وهل يؤدي ارتفاع مستوى أداء هذه العملية والتفاعل للتبادل بينها إلى ارتفاع مستوى الأداء وذلك إذا ما تم تبيت العوامل الأخرى ذات التأثير المحتمل على مستوى الأداء .

٢ - أهداف البحث

على ضوء ما ورد في مشكلة البحث فإن الباحثة تحدد أهدافه كما يلي :-

١/٢ تحديد مدى كفاءة أداء العملية الإدارية للمصارف الإسلامية .

٢/٢ تحديد للمشاكل التي تعاني منها للمصارف الإسلامية من واقع ممارستها للوظائف الإدارية بها وذلك عن طريق إجراء بحث ميداني يحدد هذه المشاكل ومحاولة تشخيصها وعلاجها .

٣/٢ توضيح الفروق والخصائص للميزة للإدارة في المصرف الإسلامي عن غيره من المصارف التقليدية ومن ثم العمل على وضع نمط للإدارة الفعالة في المصارف الإسلامية .

٣ - فروض البحوث

تأسيساً على مشكلة وأهداف البحث وعلى ضوء مؤشرات الدراسة الاستطلاعية وبالنسبة ما تتوقعه الباحثة من علاقات بين متغيرات الدراسة فإن الباحثة تتجه إلى تحقيق أهداف الدراسة من خلال اختيار مدى صحة الفروض التالية :-

الفرض الأول : إن تحقيق الكفاءة الإدارية للبنوك الإسلامية مشروط بمراعاة التوافق مع العوامل الحاكمة للثورة على هذه التنظيمات .

الفرض الثاني : مدى الكفاءة^(١) في الوظائف الإدارية السابق الإشارة إليها يؤثر على مدى تحقيق الكفاءة في نتائج للمصارف الإسلامية .

(١) يقصد بتحقيق الكفاءة في الوظائف الإدارية مراعاة الأسلوب العلمي والعمل في تصميمها ومعالجتها مع ضرورة تحقيق التفاعل بين هذه الوظائف وإياها .

كما سيتم استخدام لفظ الكفاءة بهذا البحث على أنه تعظيم للمخرجات بالاستخدام الأمثل للمدخلات ، راجع في ذلك
Petrif. Drucker, The Practice of Management (NewYork : Harper's College Press , 1977) P. 44 .

٤ - أهمية البحث

تمثل أهمية البحث فيما يلي :-

١/٤ للمساهمة في إتاحة الفرصة لإثراء الفكر الإداري وتحسين الممارسات الإدارية في مجال أعمال البنوك الإسلامية .

٢/٤ يتيح البحث فرصة كبيرة لاستخلاص الدروس المستفادة من تحليل العلاقة بين اللوائح الحاكمة والوظائف الإدارية في البنوك الإسلامية .

٣/٤ دراسة أثر تحقيق الكفاءة في العملية الإدارية على أهداف ونتائج البنوك الإسلامية .

٥ - منهج البحث :

١/٥ يحدد منهج البحث على أسلوب دراسة الحالة .

٢/٥ من أجل اختبار فروض البحث ومن ثم تحقيق أهدافه فإن منهج البحث يتضمن العناصر التالية:-

١/٢/٥ مجتمع البحث : وهو البنوك الإسلامية العاملة في جمهورية مصر العربية .

٢/٢/٥ عينة البحث : بنك فيصل الإسلامي وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العملية وذلك للأسباب التالية:

* أن أسلوب دراسة الحالة لا يتلزم بالضرورة استطلاع الأساليب الأخرى في اختيار عينة البحث مثل العينة العشوائية أو العينة العشوائية الطبقية إلخ .

* أن اختيار بنك فيصل الإسلامي يرجع إلى أنه أكبر البنوك الإسلامية وأكثرها إنتشاراً في ج. م. ع^(١) .

* الاعتماد لدى المسؤولين في هذا البنك للتعاون مع الباحثة مقارنة بباقي البنوك الإسلامية الأخرى .

٦ - أسلوب تحليل البيانات

١/٦ تتبع الباحثة الأسلوب الوصفي للموقف الحالي مع الاعتماد على النسب البسيطة لتحليل النتائج.

(١) تقارير البنك المركزي المصري ، المساهبات الختامية والزيارات للشعرة للبنك الإسلامية في جمهورية مصر العربية خلال سنوات البحث.

٢/٦ لم تر الباحثة أن هناك ضرورة لاستخدام أى من أدوات التحليل الإحصائية للتقدمة حيث أن منهج الدراسة وحجم العينة تمثل فى هذه الحالة معدلات استخدام لأدوات التحليل الإحصائية المختلفة .

٧ - أساليب جمع البيانات :

تعتمد الباحثة على تجميع البيانات اللازمة لاختبار الفروض على الأساليب الأساسية التالية:

١/٧ السجلات والملفات والوثائق وذلك لتحليل الوضع الحالى بالنسبة لأهداف واستراتيجيات البنك والميكل التنظيمى وأسلوب الرقابة الرسمية .

٢/٧ قوائم استقصاء يتم تصميمها واستيفائها بفرض قبلى اتجاهات وآراء بعض المديرين فيما يتعلق بمدى كفاءة العملية الإدارية بالبنك محل الدراسة^(١).

٣/٧ المقابلات المجدولة مع بعض مفردات العينة لتجميع بعض البيانات والمعلومات اللازمة لتكون تصور عام عن مفردات الدراسة .

٨ - الحدود الزمنية للبحث :

انحصرت للسنة الزمنية للبحث بين عامى (١٤١٢هـ - ١٤١٣هـ) (١٩٩٢ - ١٩٩٣م).

٩ - خطة البحث :

تنقسم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول أما المقدمة فقد تناولت مشكلة البحث - أهداف البحث ، وأهمية البحث ، فروض ومنهج الدراسة . أما الفصل الأول فتناول فيه الباحثة الدراسة النظرية لمفاهيم البحث ، حيث تعرض الباحثة لموقف الفكر النظرى من متغيرات الدراسة وأساليب تحقيق الكفاءة لهذه المتغيرات . أما الفصل الثانى فهو : عرض لتصميم الدراسة اليلدانية ، وما تحويه من أدوات البحث اليلدائى والفروض منها وأساليب تطبيقها . ويتناول الفصل الثالث : نتائج الدراسة اليلدانية ومدى تحقيق فروض البحث . أما الفصل الرابع فيضمن النتائج العامة للبحث والتوصيات .

(١) سيتم توضيح ذلك تفصيلا بهتمل فاك الملخص بصميم الدراسة اليلدانية .

الفصل الأول

الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

١/١ - مقدمة

٢/١ - التصور الإسلامي لنظرية الإدارة

٣/١ - الطبيعة المميزة للنموك الإسلامية وحتمية الإدارة

٤/١ - عرض وظيف الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها في المصارف الإسلامية

٥/١ - الخلاصة

الفصل الأول

الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

١/١- مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى تناول الجوانب الأساسية لما ورد بالكتابات والدراسات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي :

التصور الإسلامي لنظرية الإدارة وأبعادها ، جوهر وطبيعة البنوك الإسلامية . وخطائف الإدارة والبنوك الإسلامية . ومن ثم تعرض الباحثة للمفاهيم والعناصر والمقاييس المختلفة والمرتبطة بهذه المتغيرات من أجل التوصل إلى أنسب هذه المفاهيم والمقاييس خدمة لأهداف البحث في ضوء مشكلة وفروض الدراسة .

٢- التصور الإسلامي لنظرية الإدارة :

قال تعالى : ﴿ يا أهل الكتاب قد جاءكم رسولنا بين لكم كثيراً مما كنتم تخفون من الكتاب ويعفو عن كثير . قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين يهتدى به الله من اتبع رضوانه سبيل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم ﴾^(١) تعرض ويعرض الإسلام وشرائعه إلى مختلف أنواع الهجوم والسياسة والمستهزئة عبر القرون والأزمنة ، وذلك باستخدام مختلف الوسائل للادية والمعنوية لحمله وهدمه للمسلمين . وفي وقتنا الحاضر تنهم الشرائع الإسلامية بأنها متخلفة عن ركب الحضارة وليس لديها مقومات دفع ومساندة تقدم المجتمع ، وغاب عن هؤلاء المهاجرين أن الإسلام وعلمائه كان لهم السبق في إرساء قواعد مختلف العلوم عبر الأزمنة .

وحيث يقاس تقدم المجتمعات حالياً بمدى ازدهارها اقتصادياً وقدرتها على استغلال مواردها ومقدرتها كان لزماً على المسلمين أن يظهروا ما يحترق عليه الدين الإسلامي من مرونة وتطور ، وكيفية الاستفادة من أركان الشريعة الإسلامية وما تتضمنه من أساليب للنفع وتطوير المجتمعات الإسلامية ، حيث خلق الإسلام ليقى . والشريعة الإسلامية هي الوحيدة بين الشرائع التي وجدت لتنظيم معاملات الدين والدنيا معا .

وحيث إن علم الإدارة حديثاً يقوم على أسس الاستغلال الأمثل للموارد للادية والبشرية معا للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف فإن ذلك لم يختلف عما أتى به الدين الإسلامي الخفيف منذ ما يزيد عن أربعة عشر قرناً من الزمان .

(١) سورة المائدة الآية (١٥) ، (١٦) .

وفى ذلك يقول الله سبحانه وتعالى فى سورة يوسف : ﴿يوسف أيها الصديق ألتنا فى سبع بقرات يمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون . قال ترعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فلهوه فى سنبله إلا قليلا مما تأكلون ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قنعتم هن إلا قليلا مما تحصنون ، ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يفاث الناس وفيه يعصرون﴾^(١).

١/٢/١ الصلوة الإنتاجية بين مفاهيم الشريعة الإسلامية وبين نظريات الإدارة الحديثة :

قال رسول الله ﷺ «إن لكل أمة فقه وفتة لعنى للمال»^(٢)

إن الإسلام فى نظره إلى المال يدعو إلى تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة ومن ذلك فإن القرآن باعتباره الأصل الأول لمصادر التشريع يقرر بأن للملكية المطلقة لكل شىء هى لله تعالى وحده فيقول الله سبحانه وتعالى : ﴿هو الله ملك السموات والأرض وما بينهما وإليه المصير﴾^(٣).

ومن ثم فإن المولد الطيبة فى الكون حولنا ليست حكرا على أحد من البشر فإن الجنس البشرى يحوزه حيازة مشتركة وهو قيم عليه..... والإسلام يسمح بالملكية الخاصة ، ولكن هذه الملكية مقيدة بأن تكون من أجل الصالح العام كما يشجع اكتساب الملكية الخاصة للمال ولكن بشرط أن يكون اكتسابه بوسائل تعود بالخير على الأمة ككل . وبجمل ذلك أنه بينما يسمح الإسلام للفرد أن يهتم بمصلحته واستغلال أمواله إلى أقصى حد بما لا يتعارض مع مصلحة الآخرين إلا أنه ينبهه إلى أنه جزء من الجماعة الإسلامية ويذكره بضرورة الاهتمام بأفراده جماعة^(٤).

وهكذا يشجع الإسلام الاستثمار فى الأموال وحب العمل كما يعمل على إرضاء غريزة الإنسان لحب التملك وذلك مشروطا بقيادة الجماعة وتلبية حاجات المجتمع وفى ذلك يقول الله تعالى : ﴿وأتى المال على حبه ذوى القربى والمساكين وابن السبيل وفى الرقاب﴾^(٥) ونظرة الإسلام إلى المال والتمتع بالفرد والجماعة تجاه الأفراد والجماعات المختلفة

(١) سورة يوسف الآيات (٤٦ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩) .

(٢) روله لروملى .

(٣) سورة طه آية (١٨) .

(٤) د . على البدرى أحمد الشرقاوى ، الاستثمارات المالية والإسلامية (القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٩٨٥ ص ١٠٩) .

(٥) سورة لقمة آية (١٧٧) .

تؤكدها الاجتماعات الحديثة في الإدارة ففى نظريات الإدارة الاستراتيجية الحديثة لا تستطيع أى منظمة أعمال أن تضع أيا من استراتيجيتها أو إقامة تنظيمها دون أن تبدأ باللمهمة الرسالة **Mission** حيث تظهر بها أبعاد مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الداخلى والخارجى الذى تتعامل معه ، وحيث أن أى منظمة هى فى النهاية نظام .

ولكى يستمر هذا النظام **System** ويبقى ويستمر فلا بد أن يراعى أنه جزء من مجموعة نظم تشكل المجتمع ككل كما أن هذا النظام يأخذ مدخلاته من مجموعة النظم التى تتعامل معه وتقدم مخرجاتها إلى مجموعة أخرى من النظم والنظمات .

ومن ثم فإن أى منظمة تعيش مناخا ليس فقط من صنعها كما أنه يقع عليها عبء أن تستمر غيرها من المنظمات حياة ناجحة ليست من صنعهم حيث إن أهداف أى منظمة لا يمكن أن توجد دلتلها وإنما توجد خارجها .

"إذن دور للنظمة هو ترجمة الاحتياجات والمطالب الاجتماعية إلى فرص تمارس فيها دورها الأدائى وفى هذا المعنى فإن كل منظمة يتوقع منها أن تكون رائلة... أى وكيله ونائبه عن المجتمع فى تحويل وتوظيف للورد العاطلة وغير المتسجة إلى مولود عاملة ومتسجة والتى تكون من ناحية أخرى عملا وسببا لربح للنظمة ومكاسبها"^(١)

"ويقرر الإسلام ضمان الحاجات الأساسية لكل فرد أيا كان موطنه أو ديانته مما عبر عنه الفقهاء القدامى بضمان حد الكفاية أى للمستوى اللائق للمعيشة تميزه له عن حد الكفاف ، أى للمستوى الأدنى للمعيشة ، حتى إذا توافر حد الكفاية الذى هو حق الله ... فلا مانع أن تتفاوت الثروات والدخول لكل حسب عمله وجهده ، وفى حدود ما هو مقرر أو معترف به شرعا ، والإسلام يدعو إلى الثروة والغنى ولكن بشرط ألا يكون متدلولا بين فئة قليلة من الناس.... أى لا يكون هناك تفاوت شديد فى توزيع الثروات"^(٢)

وينظر الإسلام إلى عملية توزيع عوائد الإنتاج نظرة موضوعية مثمرة تختلف عن أى من للذهب الوضعية الأخرى .

فبينما يصادر الفكر الاقتصادى الاشتراكى حق مالك رأس المال والحائز للأرض مثلا فى الحصول على عوائد الإنتاج حيث يتقل عائلها إلى الدولة تصرف فيها حسب شغلط التنمية ومن

(١) د . محمد حسن ياسين وآخرون ، وظائف الإدارة (القاهرة : مكتبة الأتمل المصرية ، ١٩٨٣) ص ٣٠ .

(٢) د . محمد شوقى الفنجري ، للذهب الاقتصادى فى الإسلام (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٦) ص ١٩٣-١٩٤ .

ثم فهي لا تعترف إلا بالعمل باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية أما في الفكر الاقتصادي الرأسمالي. فإن عناصر الإنتاج يتحدد عائدها بناء على سعر السوق .

وعلافا لكل ذلك فإن الفكر الاقتصادي الإسلامي لا يعترف بالفائدة كعائد لرأس المال وحده كما لا يعترف بالربح للأرض وحدها وإنما تحقق هذه العوائد في حالة اشتراكها مع العمل في العملية الإنتاجية مع تحمل الغرم والاستفادة من الضم فعلا^(١) ومن ثم فإن الفكر الاقتصادي الإسلامي يحث الفرد والجماعة على الاستثمار ويشجعه كما أنه يعمل على تحقيق التنمية حيث إن أى من عناصر الإنتاج يتحقق لها عائد نتيجة العملية الإنتاجية عندما تكون مشاركة فعلا في هذه العملية .

٢/٢/١ الطبيعة المتميزة للنمط الإسلامي في الإدارة والاستثمار :

تتبنى نظريات الإدارة الحديثة [يقانون للوقف] إذ أن الإدارة الفعالة تتوقف على مدى قدرتها على رؤية أبعاد للوقف الذى توجد فيه ثم إجراء التحليل والوصول إلى التشخيص السليم لتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل تكاليف وبالتالي ووفقا لهذه النظرية فإن العملية الإدارية لا يمكن أن تقبل التعميم إلا جنباه وتماثل للوقف ومن ثم فإن استعارة أسلوب من أساليب الإدارة أو نمط من أنماط تطبيقها من بلد متقدم إلى بلد أقل تقدما لا يحقق نفس النتائج التى سبق لها الحصول عليها ، إذ أن هذه الاستعارة لم تراعى اختلاف طبيعة المجتمع وطبيعة البيئة المحيطة والمعتقدات التى تحكم تفكير وسلوك الناس ، ومن ثم فإن عمليات اختيار النمط الإدارى وأساليب تطبيقه تحكمها ضوابط العقائد واختلافها بين الأفراد والجماعات والمجتمعات .

والاستثمار والإدارة في الإسلام يقومان على أسس الارتباط بقيم ومبادئ الإسلام سواء كان ذلك في تحريم الربا أو تشجيع الادخار كأحد صور تراكم رأس المال الاجتماعى أو إخراج الزكاة لمساعدة الضعفاء وتحقيق التوازن بين أفراد الجماعة الإسلامية وتنمية الاستثمار فى العنصر البشرى ، وهذا سيتبع أساليب معينة فى تخطيط وتنظيم المؤسسات الاستثمارية التى تعمل وفقا لضوابط العقيدة الإسلامية ، إلى جانب أن كل الضوابط والأهداف التى ينظم بها الإسلام كيفية استغلال المال هى جزء من العقيدة ، وهذا يتبع أنه من أهم الوسائل التى تستعمل للرقابة على هذا السلوك هى الرقابة الذاتية النابعة من الاعتقاد فى مراقبة الله لسلوك المسلم فى ممارسة عقيدته بصفة عامة .

(١) للربح السابق من ٢٠٠-٢٠٢

١/٣- الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية وحتمية الإدارة :

إن كل وظيفة من الوظائف لابد أن يكون لوجودها مبرر وإلا انتفت الوظيفة ، أو لم يكن لها أصلا وجود ، ومبرر وجود وظيفة الإدارة هو أن للوارد المتاحة للإنسان كما وكيفا وزمانا ومكانا لا يمكن أبدا ولن يمكن أن تتساوى مع احتياجاته^(١) ، ومن ثم أصبح لزاما لمن يتصدر القيادة سواء على مستوى الدولة أو للمنظمة أن يوائم بين اللوارد المتاحة وظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق فعالية النتائج .

وللصارف بصفة عامة وللصارف الإسلامية بصفة خاصة عليها حراسة وتطبيق للممارسات الفعالة لوظائف الإدارة بها وذلك من منطلق الحقائق التالية^(٢) :

(أ) إن الإدارة هي السبب الرئيس لنجاح أو فشل المنظمات بصفة عامة ويرير أهمية هذا السبب نظرا للظروف البيئية والاقتصادية الدولية التي يمر بها العالم الآن، فضلا عن تطور النظم النقدية والتي أدت إلى قيام نظم جماعية تنطلق بحركة الأموال من وإلى الدول المختلفة.

(ب) إتمام المنظمات للمستغنية من التمويل نحو الاعتماد على التمويل الذاتي (الأرباح المحتجزة والإحتياطيات) ، بعد أن كان الاعتماد في الماضي على البنوك بالكامل لإشباع الإحتياجات التمويلية.

(ج) وجود سيولة عالية لدى للصارف الإسلامية بصفة خاصة تستدعي حسن إدارة هذه السيولة .

(د) حالة التخلف والفقر التي تواجه معظم المجتمعات الإسلامية والتي يجب أن يكون للبنوك الإسلامية دور في التغلب عليها .

(هـ) بالنسبة للمصرف الإسلامي بصفة خاصة فإن مدى تحقيق الأهداف بشكل فعال ينعكس على مدى إمكانية التجسيد العملي لفكرة النهج الإسلامي في مختلف العلوم والممارسات العملية .

(و) ضرورة خلق اتجاه لدى الأفراد بالتحكم في دخولهم الفردية وتنظيم الإنفاق الفردي اختياريا إذ أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تلفق تمويل مستمر مرن وصالح لتحريك الطاقات البشرية وللاداية في المجتمع حتى في ظل موجات التضخم المختلفة .

(١) د. محمد حسن ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤

(٢) د. محمد سويلم ، إدارة للصارف التقليدية والصارف الإسلامية " مدخل مقرون " (القاهرة دار الطباعة الحديثة ، ١٩٨٧)

(ع) تغيير مواقف الأفراد وسلوكهم الإنفاقي مع إتاحة التمويل لكل من يريد أن يعمل دون ضمانات مادية يحصر عن تقديمها والمشاركة في الاستثمارات والنشاط الاجتماعي الذي لا يهدف إلى الربح بالدرجة الأولى^(١).

١/٣/١ جوهر البنوك الإسلامية :

اتصالاً من الحقائق السابقة ظهرت البنوك الإسلامية كمؤسسات مالية إلى جانب البنوك التجارية. وتختلف البنوك الإسلامية عن تلك التقليدية فيما يلي :-

١/١/٣/١ البنوك الإسلامية تصور عقائدي مستمد من الإسلام حيث لا انفصام للعالمية عن الآخرة ، ومن ثم فعلى البنوك الإسلامية التصدي لقضية التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للإنسان المسلم ، ومن ثم فإن تعظيم الربح كغرض مجرد ليس هو المهدف الأساسي من قيام البنوك الإسلامية^(٢).

٢/١/٣/١ إن تحريم الإسلام للربا أصبح ركيزة أساسية في وثيقة مهمة البنك الإسلامي .

٣/١/٣/١ إن البنوك الإسلامية تؤدي إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية بالعمل على تخفيض تكلفة رأس المال نظراً لعدم احتساب فائدة ربوية على رؤوس الأموال وبالتالي انخفاض تكلفة للتجـ إلى أدنى حد ممكن وعدم انتقال عبء زيادة التكلفة إلى المستهلك .

٤/١/٣/١ إن نظام للمشاركة وهو من أهم خصائص المصرف الإسلامي ، يؤثر في زيادة تدفق الموارد المالية للمؤسسات مما يساعدها على تحقيق أقصى الأرباح دون تراخ في سياستها الاستثمارية ، وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءة منشآت الأعمال ويجعل تدفق الموارد المالية لهذه المؤسسات على أساس أدائها الاقتصادي وليس على أساس مقررتها في دفع سعر فائدة أعلى كما أن نظام للمشاركة يعمل على تحرير الفرد من نزعة السلبية التي يتسم بها حين يودع أمواله مقابل فائدة .

٥/١/٣/١ المساعدة في توجيه الاستثمار إلى وجهته الصحيحة وإمكانية تمويل ذات لديها مقدرة فنية وإدارية أو موهبة لإبداعه لامتلاك التمويل لتنفيذ مشروعاتها ، كما أن النظام المصرفي الإسلامي يعمل على جذب أفراد الأمة الإسلامية لتعبئة مدخراتهم مما يساهم في زيادة التكوين الرأسمالي داخل المجتمع^(٣).

(١) مجلة البنوك الإسلامية (العدد الخامس والخمسون ، أغسطس ١٩٨٧) ص ١٧ - ٢٠ .

(٢) د. أحمد النجار وآخرون ، ١٠٠ سؤال ، ١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامية (القاهرة : الاتحاد الدولي للبنوك

الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ١٩٧٨) ص ٦٤ .

(٣) مجلة البنوك الإسلامية (العدد ٣٤ فبراير ١٩٨٤) ص ٥٨ - ٦٤ .

٦/١/٣/١ إن اتباع الأسلوب التقليدي الربوي في إدارة الأموال يحدث أضراراً كثيرة منها تركيز الثروة مرة ثانية في يد الفئة التي تملك رأس المال مما يؤدي إلى تقليل أهمية العمل وتحويل المخاطر الاقتصادية إلى اللاتحين بدلاً من الممولين كما أن التمويل الربوي يؤدي إلى انفجار في استهلاك السلع والخدمات إذ أنه من مصلحة اللاتحين للسلع الاستهلاكية ، وزيادة هذا الاستهلاك لا يساعد على الادخار وإحداث التنمية .

٢/٣/١ الأسس الفكرية للبنوك الإسلامية :

تحكم البنك الإسلامي مجموعة من الأسس الفكرية وهذه الأسس تنعكس على أهداف البنك وعخطه وسياساته وهيكله التنظيمي والأنظمة المختلفة به وهذه الأسس الفكرية تتبلور فيما يلي^(١):

١/٢/٣/١ الأسس العقائدية للبنك ويتمثل في ما يلي : -

* أن النظام الاقتصادي الإسلامي هو النظام الذي يسير عليه ويؤمن به .

* أن البنك ملتزم بتعاليم الإسلام وتبسيده مبادئه .

* الالتزام بالشمولية في السلوك الإسلامي .

* الالتزام بموقف الإسلام من الربا .

٢/٢/٣/١ الأسس الاستثمارية : -

وهو ثاني الأسس الفكرية للبنك الإسلامية ويرتكز على العناصر التالية : -

* الاستثمار هو البذل الختمى للإفراض .

* إلغاء سعر الفائدة أخذاً وعطاءً ، وهذا يفترض ضرورة البحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها مع الأخذ في الاعتبار عدم للتجارة بملكية أصحاب الأموال بالبنك الإسلامي . ويكون التمويل أساساً بالمشاركة والتي تتطلب سلامة الدراسة الاقتصادية والتأكد من سلامة طريقة الإدارة في للمشروعات .

* التعاون بين رأس المال والخبرة للبحث عن أفضل مجالات الاستثمار لحفظ ثروة المجتمع من التعرض لأي استغلال سيء قد يؤدي بها إلى الضياع .

(١) د. سيد المرزى ، ما معنى بنك إسلامي ؟ (الفترة : الاتحاد الدولي للبنك الإسلامية ، ١٩٨٢) ص ٧ .

١/٣/٣ الأسس التنموية للبنوك الإسلامية :-

ويقصد بذلك التنمية الاقتصادية إلى جانب الاهتمام بالتنمية النفسية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية .

١/٣/٤ الأسس الاجتماعية للبنوك الإسلامية :-

تعمل البنوك الإسلامية على تحقيق التكافل الاجتماعي ليس فقط بصرفها الزكاة بعد أن تجمعها - وذلك في مصارفها الشرعية بل أيضا بالأسلوب الذي تتبعه في توزيع الحصيلة ومن ثم انعكاس ذلك على وظائفها وأنشطتها ومن ثم أهتمت البنوك الإسلامية بإدارة صندوق الزكاة واعتبار أن الزكاة هي وظيفة اقتصادية اجتماعية بالدرجة الأولى ، حيث إن الفهم الصحيح للزكاة ليس هو فقط سد جوعة الفقير أو إقالة عثرته وإنما وظيفتها الصحيحة تمكين الفقير من إغناء نفسه بنفسه بحيث يكون له مصدر دخل ثابت .

١/٣/٣ أهداف البنوك الإسلامية :-

تعكس الخصائص المميزة للبنوك الإسلامية على تحديد أهدافها ومن ثم تبلور تلك الأهداف فيما يلي :-

١/٣/٣/١ جذب وتجميع الأموال وتعبئة للورد المتاحة في الوطن الإسلامي مع دعم هذه اللورد من خلال تنمية الوعي الادخاري لدى الأفراد .

٢/٣/٣/١ توجيه الأموال للعمليات الاستثمارية التي تخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٣/٣/٣/١ "يقوم البنك الإسلامي أساسا بتطبيق نظام مصرفي حديث يختلف عن غيره من النظم المصرفية القائمة في أنه يلتزم بالأحكام القطعية التي وردت في الشريعة الإسلامية في مجال المال والعمليات وأن البنك يضع في اعتباره وهو يقوم بهذه الوظيفة أنه يعمل على تحسيد للبادئ الإسلامية في الواقع العملي لحياة الأفراد وأنه يعمل على إقامة مجتمع إسلامي عملي وبذلك فإن تعميق الروح الدينية لدى الأفراد يعتبر جزءا من وظيفته"^(١)

١/٣/٤ خصائص النمط الإداري للبنوك الإسلامية :-

انطلاقا من الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية ومن أسسها الفكرية والتي سبق الإشارة إليها فإنه يصعب توافر نمط إداري مميز لها يعمل على تحقيق ما يلي^(٢) :

(١) (الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الجزء الأول (شاهرة : لاتحاد الدول للبنوك الإسلامية، ١٩٨٠) ص ٦٤ .

(٢) د . سيد طلوي ، ما معنى بنك إسلامي ؟ مرجع سبق ذكره ، ص ٣٧ .

١/٤/٣/١ عدم تبليد الثروات الطبيعية واستغلالها استغلالاً سليماً .

١/٤/٣/٢ زيادة الطاقات الإنتاجية وحسن استخدام للتأاح منها .

١/٤/٣/٣ للمساهمة فى بناء وتقويم البنية الاقتصادية والميكالية .

١/٤/٣/٤ للمساهمة فى تحويل البطالة للمقنعة إلى عمالة متتجة .

١/٤/٣/٥ التغلب على النظرة الرضوخية للعالم الخارجى .

١/٤/٣/٦ القضاء على التخلف للمربط بالمخالفات للموضوعة فى قوالب منطقية .

١/٤/٣/٧ كسر العادات الاتكالية ودعم منهجية التفكير والتحليل للموضوعى للماداف دون

الاعتماد على للملاحظات الساذجة والاطباءات الأولى .

١/٤/٣/٨ التعرف على للتغيرات العالمية المحيطة سواء فيما يؤثر مباشرة على البنوك

الإسلامية أو يؤثر بشكل غير مباشر على البيئة المحيطة والتي بدورها تؤثر على الفرص .للتأاحة لهذه

البنوك أو إقامة العراقيل أمامها، كذلك التعرف على التجمعات الحديثة للاستثمار العالمى سواء فى

البنوك المنافسة أو للشآت المالية الأخرى ثم محاولة التوافق مع تلك التجمعات والتي لا تخالف

الشريعة الإسلامية والتي بدورها تودى إلى إظهار وتدعيم فكرة البنوك الإسلامية على المستوى

العالمى .

١/٤- عرض وظلف الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها فى المصارف الإسلامية

١/٤/١ وظيفة التخطيط وأسلوب ممارستها فى البنوك :-

إن البنك كأحد للمؤسسات المالية التى تسعى إلى تحقيق أقصى مستوى من الأداء فى المستقبل عليه أن يجد إجابات تقرية للشكل الذى سوف يكون عليه للمستقبل مقدما، ولا يتأنى ذلك إلا من خلال قيام البنك بإعداد دراسات مستفيضة وتخطيط متكامل خلال الأجلين القصير والطويل ، ومن ذلك يتضح أن التخطيط هو أداة ووظيفة إدارية مكتوبة تتحدد مسار البنك خلال فترة زمنية قادمة مع الاستعانة بمعلومات كافية ودقيقة عن للتغيرات المستقبلية فى مجال الأعمال ووضع أهداف البنك فى إطار يمكن من تنسيق القرارات التى تتخذ على مستويات للمركز الرئيسى والفروع وبما يودى إلى أفضل استخدام ممكن للمولود للمادية والبشرية للتأاحة للبنك ... كما يعتبر التخطيط من العمليات التى تؤكد الارتباط بين للمستويات الإدارية للمختلفة فى البنك وبين للمركز الرئيسى وفروعه .

كما أنه نقطة البداية للقيام بأى نشاط ونقطة البداية للعمليات الإدارية المختلفة^(١).

والتخطيط فى البنوك بصفة عامة لابد أن يراعى الخطوات التالية^(٢):

١/١/٤ اجراء الدراسات المطلوبة وذلك لتحليل وتشخيص العوامل المؤثرة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحديد عناصر البيئة التى يمكن التحكم فيها **Controllable** وتلك التى لا يمكن التحكم فيها **Uncontrollable**.

ومن ثم التوصل إلى تشخيص العوامل التى تشكل مواطن قوة أو ضعف بالبيئة الداخلية وتلك التى قد تشكل نقاط قرص أو تهديدات بالبيئة الخارجية وذلك للوصول إلى كيفية استغلال مواطن الفرص والقوة ومعالجة نواحي الضعف ومواجهة التهديدات ومن ثم اتباع ما يلى :

أ - تحليل وتقييم لإبعاد للتغيرات المحيطة بالسوق المصرفية بصفة عامة وأعمال البنك بصفة خاصة وذلك للتوصل إلى تحديد لموقف الخدمات ومدى تعدها ومدى اعتمادها على تمتط معين للتكنولوجيا المحلية والعالمية.

ب - مرونة الانتشار الجغرفى لنشاط البنك عمليا وإقليميا وقوميا ودوليا .

ج - طبيعة العملاء الذين يخدمهم البنك .

د - طبيعة وقوة المنافسة من البنوك الأخرى وموقف البنك من هذه المنافسة .

هـ - الضغوط البيئية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحكومية .

١/١/٤/٢ تحديد مهمة وأغراض وأهداف البنك فى ضوء ما تم من دراسات .

٣/١/٤/١ دراسة البدائل المختلفة لتنفيذ هذه الأهداف

٤/١/٤/١ تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية فى حالة توفر معايير اختيارها ودراسة دورها وكيفية تنفيذها فى ضوء من مهمة البنك العامة واستراتيجيته الكلية.

٥/١/٤/١ اختيار البديل أو البدائل الأكثر مناسبة فى ضوء استراتيجية البنك وسياساته المختلفة ودراسة وتحليل وتشخيص نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية أو الفرص ، والتهديدات فى البيئة الخارجية لا يتم منفردا ، وإنما لابد من التحليل للزوج لكليهما وذلك لتعظيم الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وتقليل نقاط التهديدات ونقاط الضعف ويوضح الشكل التالى كيفية إتمام هذا الأزواج فى التحليل .

(١) د. طلعت أحمد ، استراتيجيات إدارة البنوك (القاهرة ، مكتبة عين حسى ، ١٩٨٧) ص ٢٦٢ - ٢٦٣ .

(٢) د. كريمة نادية حدى صالح ، مذكرات فى الإدارة الاستراتيجية (القاهرة : أكاديمية دراسات العلوم الإدارية ، ١٩٩٣) ص ٢٠ .

جدول رقم (١)

التحليل المزدوج للبيئة الخارجية والأداء الداخلي

ثانياً تقييم الأداء الداخلي للبنك		أولاً تقويم البيئة الخارجية التي يعمل بها (البنك)
أهم نقاط القوة	أهم نقاط الضعف	
<p>للمطلوب</p> <p>* تعظيم استغلال الفرص</p> <p>* تعظيم استخدام نقاط القوة</p>	<p>للمطلوب</p> <p>* تعظيم استغلال الفرص</p> <p>* تقليل نقاط الضعف</p>	
<p>للمطلوب</p> <p>* تقليل التهديدات</p> <p>* تعظيم استخدام نقاط القوة</p>	<p>للمطلوب</p> <p>* تقليل التهديدات</p> <p>* تقليل نقاط الضعف</p>	

للمصدر : بصرف من محمد صالح الختوي ، د. أحمد مصطفى ماهر ،
مجلس الإدارة لقطاع في نال مقرون شركات الأعمال لعام رقم ٢٠٣ ، ١٩٩١م
(القاهرة : للكب التي لوزير قطاع الأعمال لعام) ص ٦١ .

٢/٤/١ أهمية التخطيط للبنوك الإسلامية^(١)

١/٢/٤/١ وضع سلم التفضيل والأولويات الذى يقرر على أساسه أولويات تحقيق الأهداف وفى هذا فقد حقق الإسلام تقديم المصالح الضرورية والمهام على المصالح الأقل أهمية .

٢/٢/٤/١ تودى تعاليم الإسلام إلى ترشيد استخدام الموارد المتاحة والوصول منها إلى أقصى إنتاج بأقل تكاليف ومن ثم يلزم اختيار أفضل السبل وأيسرها لتحقيق الأهداف وفى هذا يقول سبحانه وتعالى : ﴿يُؤَيِّدُ اللَّهُ الَّذِينَ يُؤَيِّدُونَ اللَّهَ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ﴾^(٢) ويقول عز من قائل ﴿يُؤَيِّدُ اللَّهُ بِكُمْ﴾^(٣) اليسر ولا يؤيد بكم العسر^(٤).

٣/٢/٤/١ تجنيد كل الطاقات للوحدة مع مشاركة الجميع القادرين فى العملية التخطيطية ويشير إلى ذلك حديث رسول الله ﷺ : «الؤمن للمؤمن كالبنیان للرصوص يشد بعضه بعضاً».

٤/٢/٤/١ أن يكون التخطيط قائماً على أسس النظرة العملية للمستقبلية مع تجزئة الخطط زمنياً .

وفى هذا يقول سبحانه وتعالى على لسان يوسف عليه السلام : ﴿قَالَ تَزْعُمُونَ سَبِّحْ دَائِباً فَمَا حَصَدْتُمْ فَانْزِلُوهُ فِى سَبِيلِهِ إِلَّا قَلِيلاً مَّا تَأْكُلُونَ ثُمَّ يَأْتِى مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ مَسِجٌ شَدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَلَّعْتُمْ مِنْهُ إِلَّا قَلِيلاً مَّا تُحْصِنُونَ ثُمَّ يَأْتِى مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِىهِ يَمُوتُ النَّاسُ وَفِىهِ يَعْصِرُونَ﴾^(٥).

٥/٢/٤/١ الدراسة والاستفادة من البيئة المحيطة ومن خبرات الأمم فى جميع مجالات التقدم العلمى وفى ذلك يقول سبحانه وتعالى : ﴿قُلْ سِيرُوا فِى الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ﴾^(٦).

هذا مع العلم بأن الدراسة والاستفادة من عناصر البيئة المحيطة سواء كانت عناصر منافسة أو عناصر داعمة وسواء كانت تشكل تهديداً ، أو فرصاً إنما هى (إفادة مشروطة بتقنية الخبرات

(١) د . على البدرى ، مرجع سبق ذكره ص ٢٤

(٢) سورة النساء آية (٢٨).

(٣) سورة البقرة آية (١٨٥).

(٤) سورة يوسف الآيات (٤٧ - ٤٩).

(٥) سورة الروم آية (٤٢).

المكتسبة مما قد يعلق بها من كل ما يخالف التعاليم الإسلامية^(١).

٦/٢/٤/١ أن البنوك الإسلامية بخصائصها المميزة كمؤسسات مالية واقتصادية تنموية واستثمارية وذات مسئولية اجتماعية إنما هي أحياء للفكر الإسلامي وتدعيم للعقيدة الإسلامية ووسيلة فعالة لتطبيقها عمليا في كل مجالات المجتمع ومن ثم كان عليها أن تتبع الأسلوب العلمى للتخطيط لمواجهة المنافسة من المؤسسات والبنوك التجارية التقليدية إذ إن التنبؤ العلمى السليم وأسلوب التشخيص والتحليل لعناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ، إنما هو أسس التخطيط العلمى الحديث الذى يساعد على الوفاء بأمانة الشركاء ومسئولياتها تجاه المجتمع الذى نميش فيه .

٢/٤/١ للتنظيم :

التنظيم بوصفه الخطوة التالية لعملية التخطيط يشتمل على بعدين رئيسيين أولهما بوصفه وظيفة إدارية وثانيهما بوصفه كيان (ديناميكى) . والتنظيم بوصفه وظيفة يمارسها المدير في مختلف المستويات الإدارية بدرجات متفاوتة - يعنى أداة لتحقيق نتائج وأهداف سبق تحديدها وهذا يقتضى تقسيم العمل إلى أجزاء وإسنادها بشكل متكامل ومترابط إلى أشخاص مناسبين لهذه الأعمال مع تحديد للمسؤوليات والسلطات لكل مجموعة من هذه الأجزاء والتي تسمى فى النهاية الوظائف ، كما أن الأمر يقتضى تحديد عدد الوظائف ألقيا فى كل مستوى وظيفى وتحديد عدد للمستويات الإدارية وأسيا مع تحديد للدرجة المركزية واللامركزية فى هذا لميكال التنظيمى .

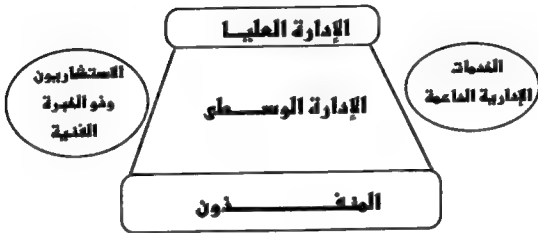
والتنظيم باعتباره كيان (ديناميكى) يفترض ضرورة تفاعل أجزاء هذا التنظيم مع بعضها مع وضع نظام للتعاون وتحديد للعلاقات بين الأشخاص والوظائف والإدارات وهذا يقتضى النظر بعين الاعتبار والدراسة المستمرة للعلاقات بين الأشخاص ومحددات سلوكهم والعوامل المؤثرة على هذا السلوك من حيث نظم الحوافز والقيادة والاتصالات (والتنظيم الإدارى يجب أن يكون حساسا لمتطلبات السوق ، فتتظيم شركة تتعامل فى سلع مستقرة يختلف عن تنظيم شركة تتعامل فى سلع منافسة ... كما تؤثر التكنولوجيا على نظام العلاقات بين الأجزاء . والتنظيم جزء من نظام متكامل للإدارة ، ولا يمكن أن يكون ككتفا إلا إذا نظرنا إليه على أنه جزء من مجموعة أجزاء يؤثر فيها ويتأثر بها)^(٢).

(١) د . على البدرى مرجع سبق ذكره .

(٢) د . سيد الرزوى ، التنظيم ، (القاهرة : مكتبة عين حس ١٩٨٨) ص ١٨

ويوضح الشكل التالي إطاراً للأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية ، التي تدخل في أي منظمة ، وذلك وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وقوة كل منها .

شكل رقم (٢) سياسات الأنماط المختلفة للهيكل التنظيمية^(١)



ويقترح Henry Mintzberg خمسة أنماط للهيكل التنظيمية تأسيساً على النمط الرئيسي الذي يظهر في الشكل وهذه الأنماط هي :

(1) Richard L. Daft, Organization : Theory and Design (New York : West Publishing Company , 1986) P.483 .

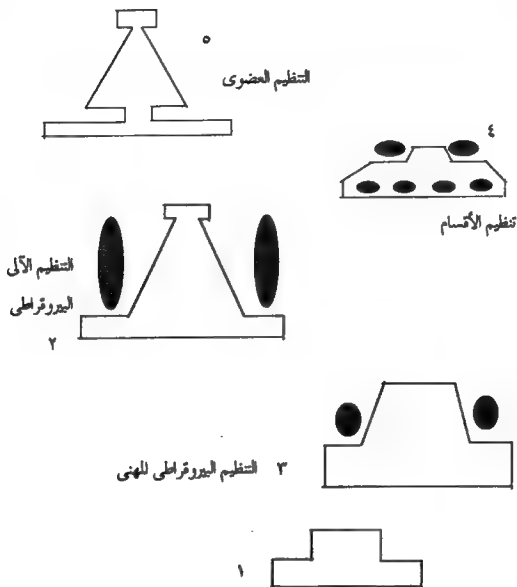
١/٢/٤/١ التنظيم البسيط Simple Structure

ويسود هذا النمط للنشآت الحديثة الصغيرة ، حيث يتكون من القيادة العليا والتنفيذية فى مواقع الإنتاج ، ويصف هذا التنظيم بصغر حجم وحدات الخدمات للمعاونة والاستشاريين وتعتبر القمة القيادية العليا هى مصدر القوة والتأثير وحيث لا حاجة لوجود الإجراءات الرسمية فى خطوات العمل ، ويستطيع هذا النمط من التنظيم التواءم مع المتغيرات السريعة ، كما يستطيع للنفاذ مع للظلمات كبيرة الحجم التى تنقصها القدرة على سرعة التواءم والتوافق مع للمتغيرات البيئية السريعة للفاجئة ، إلا أنه لابد من وجود قدر من الاستقرار فى مثل هذا النمط من التنظيم لبناء نصيبه من السوق ولمواجهة المخاطر الخارجية .

١/٢/٤/٢ التنظيم الأكى البيروقراطى :-

ويصف مثل هذا التنظيم بكبر الحجم وعدم الأخذ بأساليب التكنولوجيا الحديثة ، كما أنه موجهة دائما للإنتاج الكبير مع التركيز على التخصص الدقيق والرسمية فى العلاقات والإجراءات وتتخذ القرارات الرئيسية فى القمة قيادية العليا وتصف البيئة المحيطة بهذا التنظيم بالبساطة والاستقرار ، كما يصف التنظيم بالبطء فى التواءم للمتغيرات السريعة ، مع وجود أعداد كبيرة من لعاملين الاستشاريين وفوى الخبرة الفنية ، وأيضا العاملين فى مجال الخدمات للمساعدة (*) ومن صفات هذا النمط من التنظيم عدم فاعلية نظم الرقابة به وتقص أدوات التحفيز للاختراع والابتكار وانخفاض مستوى الترابط بين القوى العاملة به .

والشكل التالي يوضح الأنماط المختلفة للتنظيم السابق الإشارة إليها .



النمط البسيط

Simple Structure

المصدر : Richard .Duff, Op cit, p .484

ملحوظة : هذا الشكل من تصميم الباحثة .

٣/٢/٤/١ التنظيم البيروقراطي المهني :-

يتكون الأسس الإنتاجي لهذا التنظيم من المهنيين (الخبرة التقنية في البنوك ، الأطباء في المستشفيات ... إلخ) ، حيث يصف التنظيم ككل بالبيروقراطية ، إلا أن الأسس الإنتاجي له يتصف بالاستقلالية النسبية ، حيث إن التدريب الطويل والخبرة تشجع سلطة ورقابة قوة الجماعة، وتقل الحاجة إلى النظام البيروقراطي في الرقابة والمتابعة . ويسود هذا النمط من التنظيم في منظمات الخدمات ، كما يوجد في البيئة التي تتصف بالتعقيد والغموض. ويمتلك المهنيون في الأقسام الإنتاجية الأساسية القوة داخل المنظمة ويتضاعف أهمية ودور جماعات الاستشارة وفوى الخبرة الفنية العالية ، بينما يصاحبه دور أقسام الخدمات الإدارية للعونة وذلك لتدعيم الأعمال الإدارية والخدمية اللازمة للتنظيم .

٤/٢/٤/١ تنظيم الأقسام :-

يصف هذا النمط من التنظيم بكونه المحكم ، ومن ثم يتم تقسيمه إلى أقسام فرعية للإنتاج والتسويق ... إلخ وبالتالي توجد بعض أدوات الربط والاتصالات للتسيق بين هذه الأقسام ، وتتصف أساليب التكنولوجيا بالروتينية وعدم التحديث المستمر ، حيث إن البيئة المحيطة غالباً ما تتصف بالاستقرار والبساطة ، إلا أن المنظمة كلها تخضع لسوق متعدد الصفات .

٥/٢/٤/١ التنظيم العضوي Adhocracy

وهو التنظيم الذي تخيط به ظروف بيئية شديدة التغير والتعقيد ، حيث يكون هناك تأثير واضح لأثر التكنولوجيا وضرورة اللحاق بكل جديد في هذا المجال ، وهذا النمط من التنظيم قد يكون في بدء حياة المنظمة أو قد يسود في أي مرحلة من مراحل عمرها ، ويحتاج هذا النمط من التنظيم إلى إحداث التوافق المستمر بين نمو حجم التنظيم وسرعة تغير الظروف المحيطة . ومن أفضل أشكال الخرائط التنظيمية في هذه الحالة هي الخريطة التي تعتمد على مصنوفة التنظيم Matrix Form مع وجود علاقات تنظيمية واضحة ومبسطة ومع وجود خطوط السلطة الشاتية ، وفي هذا النمط فإن كلا من الوحدات الفنية للمشورة (Technical Support Staff)

والوحدات التنفيذية الرئيسية يكون لكل منها نوع محدد من السلطة على مواقع التنفيذ ويتميز هذا النمط من التنظيم بإرتفاع حرفة وكفاءة العاملين فيه مع وضوح لقوة وسلطة الجماعة وتظهر في هذا التنظيم نوع من اللامركزية التي تمكن الأفراد في التنظيم في أي مستوى للمشاركة في صنع القرارات طالما توافرت لديهم الرغبة والقدرة على ذلك .

٦/٢/٤/١ التنظيم الإداري في الإسلام:

يتصف الجزء الديناميكي بالتنظيم السابق الإشارة إليه بشدة وضوحه في التنظيمات الإسلامية حيث إن الأفراد للكونين هذه التنظيمات يجمعون حول الجوانب العقائدية بها ، ومن ثم فإنه بدءاً من تحديد الأهداف وأسلوب تحقيقها فإنه لا بد من توحيد أهداف الفرد مع أهداف المجموعة وتوجد أهداف المجموعة مع أهداف التنظيم بصفة عامة ولاشك أن ذلك يقلل من الصراعات بين الأطراف والوحدات والأجزاء للكونية لهذه التنظيمات الإسلامية ، ومن ناحية أخرى فإن نظم الحوافز في هذه التنظيمات تتبع من عناصر داخلية بالدرجة الأولى بحركتها الضمير الإسلامي للفرد العامل واهتمامه بأهمية إيقانه للعمل رغبة في إرضاء الله ورسوله ، ويتعكس ذلك على العاملين داخل وخارج المنظمة .

والفرد في التنظيمات الإسلامية عليه أن يراعى العلاقات الإنسانية والمثلية في الرحمة واللين والعفو وتعظيم الإيثار مع الحاجة ، هذا مع عدم الإخلال بقيمة العمل وإيقانه وضوابطه ، ومن ثم فلا بد من تحديد للسوقية ومراجعتها ، كما جاء في قول الرسول الله ﷺ : (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) .

• التنظيم في البنوك :-

(إن تنظيم البنك هو تاج مجموعة من المتغيرات ذات تأثيرات متباينة ، أول هذه المتغيرات تتعلق بوظائف البنك وتأتي هذه المتغيرات هي أن البنك في تعامله يراعى لإرضاء أكبر عدد من العملاء ومسايرة اتجاهاتهم ورغباتهم في تقديم خدمات جديدة باستمرار ، ويستلزم ذلك تطويراً لهيكيل التنظيم ، أما المتغير الثالث للوثر في التنظيم فينبع من الاعتراف أن البنك قبل كل شيء هو مجموعة من الأفراد الذين لهم مهارات وظروف خاصة ، وآخر هذه المتغيرات يشتمل في تأثير استخدام التكنولوجيا على الأدوات للمادية المستعملة في التنظيم^(١) .

٧/٢/٤/١ التنظيم في البنوك الإسلامية :

لا يمكن التصور بأن البنوك الإسلامية بخصائصها وجوهرها السابق الإشارة إليهم قد تعمل في معزل عن المتغيرات الاجتماعية ، والسياسية ، والاقتصادية المحلية والدولية، كما أنه لا يمكن التصور بأن البنك الإسلامي نظام مغلق بل إنه نظام مفتوح (Open System) .

(١) د. طلعت محمد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ص ٣٠٢ ، ٣٠٣

يأخذ مدخلاته من البيئة المحيطة به سواء كانت عناصر مادية أو بشرية أو حضارية كما أنه يتفاعل مع كل هذه للتغيرات ثم يقدم غرضاته ك نظام إلى بقى الانظمة الأخرى فى المجتمع ، ومن ثم فإن أى تنظيم لبنك إسلامى لابد أن يراعى هذه للتغيرات وأثرها على تحديد مهمة البنك وأهدافه وأنشطته وبالتالي يصبح فى النهاية ترجمة حقيقية للأساليب المثقة لذلك .

١/٧/٢/٤/١ مكونات الهيكل التنظيمى للبنك الإسلامى :

إن لىكل التنظيمى فى البنك الإسلامى يرتكز على قاعدة عريضة من مجموعة العاملين للتفنين لاسراتيجية وسياسات البنك التى توضع فى مستويات الإدارة العليا والوسطى . وهذه القاعدة العريضة هى واجهة البنك أمام عملائه بصفة عامة وهى فى نفس الوقت تتكون من العاملين فى الأنشطة التى لها اتصال مباشر بهؤلاء العملاء وذلك مثل تحويل الأموال ، حسابات الضمان عن عمليات للشاركة ، شراء وبيع الأوراق المالية ، الحسابات الجارية الخ .

وتعمل هذه القاعدة العريضة لتجمل إلى أعلى الطبقة الثانية وللمنظمة فى الإدارة الوسطى وهى حلقة الوصل بين القيادة العليا وقراراتها وطبقة للتفنين ، لكل ذلك تأتى قمة للمرحم وهى طبقة الإدارة العليا للمصممة لاسراتيجية البنك والأطر العريضة لتنفيذها والعاملون بهذه القمة عليهم أن يحققوا عمل البقاء والنمو والاستمرار للبنك الإسلامى^(١).

وفى حالة تعدد الأنشطة بالبنك الإسلامى تظهر طبقة متخصصة فى كافة مجالات الأنشطة التى يقوم بها وتكون مهمتها التخطيط والتصميم للعمل سواء على المستوى الاستراتيجى أو للمستوى التنفيذى ، كذلك وضع معايير لقياس أداء هذا العمل ووضع الخطط الكفيلة بتطويره وتطوير العاملين عليه مع استبعاد لكل ما من شأنه أن يؤدى إلى لزواج أداء العمل أو تضارب النتائج .

وهذه الطبقة المتخصصة للشار إليها تعنى بأعمال (التخطيط الاستراتيجى ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات ، الاختيار والتشريب ، التنظيم وأساليب العمل ، تقييم الأداء وللمعدات)^(٢)، وعادة ما ينظم العاملون فى هذا المجال طبقا لمبادئ التنظيم العضوى (Organic Organization) ولا يشترط اتباع قواعد التنظيم الآلى .

ولا يمكن أن يخلو البنك الإسلامى من وحدات الخدمات للعونة وهى التى تخصص بإبداء الرأى القانونى ، السكرتارية ، العلاقات العامة .. الخ ، وتختلف طبقات البنك الإسلامى للشار

(١) د . سيد الطوىرى ، الموسوعة العلمية والعملية ، مرجع سبق ذكره ص ١٢٢ .

(٢) المرجع السابق ص ١٦٩ .

إليها من حيث طبيعة النشاط الذى تقدمه ودرجة تميطة واستقراره ومدى علاجه للباشرة بالعملاء وللتنافسين والظروف الدولية الاقتصادية المحيطة ويتعكس أثر ذلك على للدخل الذى يتبع فى تنظيم وحدات البنك والذى يتراوح بين مدخل التنظيم الآلى والتنظيم العضوى الكامل .

١/٤/٢/٢ تصميم العمل فى أجزاء البنك الإسلامى المختلفة : -

وفقا لما تم عرضه بالفقرة السابقة من تعدد أجزاء البنك واختلاف أنواع الأنشطة التى تقوم بها فإن أسلوب تصميم العمل فى كل من هذه الأجزاء يختلف وفقا لطبيعتها ومن ثم ففى الطريقة العريضة من للتفدين بالبنك يفضل اتباع مبدأ التخصص البحت فى تصميم الوظائف ماعدا الوظائف التى لها علاقة بالعملاء حيث يفضل اتباع مبدأ الإثراء والتكبير فى تصميم الوظيفة حفاظا على توفير عملة متميزة لظولاء العملاء . أما مستوى الإدارة الوسطى فيتبع فيها مبدأ الإثراء والتكبير كما تظهر الحاجة إلى ذلك بشكل واضح فى مستويات القيادة الاستراتيجية .

ويختلف الأمر بالنسبة لطبقة الإحصائيين حيث يحتم اتباع أسلوب التخصص فى تصميم الوظيفة .

١/٤/٢/٣ تصميم الوحدات التنظيمية بالبنك الإسلامى :

إن عملية تجميع الوحدات التنظيمية بالبنك الإسلامى فى وحدات تنظيمية أكبر، يمكن أن يتم وفقا لمجموعة من الطرق تختلف طبقا لاختلاف مجموعة من المعايير تمثل فيما يلى (١) : -

(أ) الأهمية للعلاقة للتلائمة لتتنق العمل ومدى أداء العمل دون استثناءات أو صراعات ، وتظهر أهمية هذا المعيار خاصة فى وظائف صرف الشيكات وبناء وحدات الحسابات التجارية .

(ب) الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل ويفضل اتباع ذلك فى الأعمال شديدة التخصص والتى تتطلب مهارات خاصة ومن ثم يتم الاستفادة من هذا التخصص لتوفير مهارات معينة وعدم الازدواج فى العمل .

(ج) أهمية الوظيفة والرغبة فى إعطائها وزنا معنا وذلك فى فصل وحدات التدريب عن بقى شؤون العاملين أو فصل للرابعة عن بقى الوظائف المالية .

(د) تجميع الوظائف بحيث يمكن إدارتها بشكل اقتصادى ويظهر ذلك فى تجميع إدارات السكرتارية والحفظ والأرشيف .

(١) للرجع السابق : ص ١٩٨

١/٤/٧/٤ طرق تجميع الوظائف في وحدات تنظيم بالبنك الإسلامي^(١):

- أ - تجميع الوظائف على أسس طبيعة العمل للمؤدى .
- ب- تجميع الوظائف على أسس للراحل .
- ج- تجميع الوظائف على أسس نوع العملاء .
- د - تجميع الوظائف على أسس أجل العمليات .
- هـ - تجميع الوظائف على أسس للكان أو نوع العملية وتجميع الوظائف على أسس عدد العملاء.

١/٤/٧/٥ تحديد نطاق الإشراف بالبنك الإسلامي :

تحكم نطاق الإشراف بالبنك الإسلامي مجموعة من الاعتبارات هي :

- أ - درجة تمييط الأعمال .
 - ب- مدى اتعاملات القيادة نحو تركيز السلطة أو عدم تركيزها .
 - ج - مدى تبحر العاملين والأعمال وتربطها .
 - د- اتعاملات العاملين نحو الاستقلالية وتحقيق الذات مع توفر مهارات العمل المطلوب لديهم.
- ونتيجة للاعتبارات السابقة ومدى توفرها وتكاملها يصف البنك بأنه ذو هيكل تنظيمى مفرطح أو هيكل تنظيمى طويل هذا بالإضافة إلى اختلاف نطاق الإشراف باختلاف أجزاء البنك واختلاف للهام .

١/٤/٧/٦ المركزية واللامركزية في أعمال البنك الإسلامي :

تعنى المركزية منح جهة واحدة أو مستوى إدارى واحد حق إصدار القرارات المتعلقة بإدارة البنك ... فى حين تعنى اللامركزية حق أكثر من جهة بالبنك سلطة اتخاذ القرارات فى أعمال البنك المختلفة وتبنيان درجة للركزية بالبنك الإسلامية طبقا للعوامل التالية :

- ١ - مدى أهمية القرار وأثره على البنك .

- ٢ - حجم الوحدة المصرفية وهناك ارتباط طردى بين زيادة حجم الوحدة ولليل إلى مزيد من تفويض السلطات ومن ثم سيادة النمط اللامركزى فى اتخاذ القرارات.

(١) للرجع للسابق، ص ١٩٢ - ١٩٨.

٣ - الانتشار الجغرافي لوحدة البنك حيث تزيد نسبة التفويض مع البعد الجغرافي وصعوبة الاتصال .

وطالما تتوزع أنشطة أجزاء البنك الإسلامي فإنه تعدد درجة اللامركزية الممنوحة لهذه الوحدات سواء بالمركز الرئيسي أو الفروع .

١/٤/٣ التوجيه^(١)

قال تعالى : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ إِنَّ كُتُمَ تَقُومُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾^(٢)

عنصر وثيقة التوجيه :-

١/٤/١ القيادة :

على الرغم من اختلاط مفهوم القيادة لدى البعض بمفهوم الرئاسة خاصة ، وإن كلا من القائد والرئيس يفترض وجوده على قمة المجتمع الذي يعمل به ، إلا أن القيادة تختلف عن الرئاسة ، إذ إن الرئيس لا يكون بالضرورة قائداً ما لم يمارس عمله بطريقة قيادية ، والقدرة القيادية لا تنشأ في فراغ وإنما تنشأ نتيجة تفاعلها بعوامل متعددة .

بعضها يرجع إلى القائد ومكونات شخصيته والبعض الآخر يرجع إلى عوامل أخرى خارج نطاق شخصيته وتمثل في الرؤوسين والبيئة المحيطة وظروف العمل^(٣).

ويقصد بالقيادة تلك العملية التي يقوم بها القائد للتأثير بشكل واضح على توجهه النشاط التي تمارسها مجموعة ما في تحديدها لأهدافها وفي تحقيقها لهذه الأهداف .

مدخل دراسة القيادة :

يمكن تلخيص مدخل دراسة القيادة وبالتالي النظريات المرتبطة بها على النحو التالي :

(١) يتناول البحث وثيقة التوجيه على أنها تتكون من عناصر القيادة والخصائص والصفات وذلك بناء على اقتناع الباحث بالمدخل الذي ترى أن عملية اتخاذ القرارات بإصدار الأوامر وتعليمات تمارس بشكل تلقائي وضمني داخل فروع الخلف الإدارية الأخرى ، ومن ثم يعرض البحث لعناصر توجيه السابق كما وردت في النظريات للمنهج لسلطة الإدارة .

(١) سورة هود الآية (٥٩) .

(٢) . . ناهية بحلى صالح ، وثيقة التوجيه وأثرها على تحقيق الخطة بجهز مشروعات الخطة الوطنية بالقوات المسلحة رسالة دكتوراه غير منشورة (كلية الشريعة جامعة الكويت ، ١٩٨٩) .

د . إبراهيم الغنوي ، الإدارة : دراسة نظرية وتطبيقية " الإسكندرية ، دار المصنفات المصرية ، ١٩٨٢ ص ٤٩٥ " ..

أ - القيادة من منظور الوظيفة التنظيمية : وتبعا لهذا للدخل ترتبط القيادة بفكرة للمسئولية وتحديد الواجبات التي يفرض القيام بها بصرف النظر عن الأفراد القائمين بذلك أو تغييرهم وبالتالي توصف وظيفة القيادة بأنها جزء من نسق مفتوح وجزء من الشبكة للكونة للعلاقات داخل التنظيم.

ب - القيادة من منظور كونها مجموعة من الصفات الشخصية :

تأسس على هذا للدخل يصف القائد مجموعة من الصفات التي تميزه عن باقي الأفراد ، وطبقا لهذه النظرية فإن القائد يصنع الموقف وليس العكس .

ج - القيادة من منظور الأسلوب الذي يتبعه القائد : -

يصنف هذا للدخل أنماط القيادة تبعا لكيفية استخدام القائد لسلطته ومن ثم تم التوصل إلى ثلاثة أساليب للقيادة هي القيادة الديكتاتورية- القيادة الديمقراطية- القيادة الفوضوية ، وركزت هذه النظرية على دراسة أنماط السلوك الواجب توفرها في القائد الفعال ، كما استهدفت قياس العلاقة بين كفاءة الإدارة من جهة وبين مستوى رضا العاملين ومستوى الإنتاجية من جهة أخرى . وبالتالي ظهرت أنماط القيادة التي تركز بعضها على الاهتمام بالعاملين Employee Orientation وأنماط القيادة التي تركز على الاهتمام بالعمل Work Orientation .

د - القيادة من منظور ارتباطها بالموقف الخاص الذي تظهر فيه : -

ويؤكد هذا الاتجاه أنه من الصعوبة وضع سمات محددة للقادة أو أنماط جامدة للقيادة إذ إن القيادة لابد أن تتواءم مع الموقف الذي وجدت فيه والأفراد المحيطة بها وقد ظهرت عدة نظريات مرتبطة بمفهوم القيادة للوقعية أهمها .

٧/٣/٤/١ التحفيز

مفهوم التحفيز :

(التحفيز هو العمل الذي يقوم به المدير لنفع الأفراد لأداء ما هو مطلوب أدائه، ويضمن ذلك بث الرغبة فيهم على أداء العمل وخلق التصميم في داخلهم على الأداء الفعال وتشجيعهم بالوسائل المختلفة وإجبارهم إذا لزم الأمر على ذلك ... إن العامل الحاسم في نجاح التنظيم هو

قدرته على خلق القيم الكافية لتعويض أعضاء التنظيم عن التضحيات التي يقدمونها^(١) .
ويقصد بقدرة التنظيم على خلق القيم كلا من القيم للمادية والقيم العاطفية والفسية
والاجتماعية حتى يكمل إشباع الفرد ، وقد تعددت نظريات الحوافز وأهمها^(٢) :
* نظريات الحاجات لماسلو .

* نظرية دوغلاس ماجرجور (Y - X) .

* نظرية الإنجاز .

* نظرية العامل للزدوج .

* الاتجاه الشرطي في الحوافز .

أسس النجاح في تصميم نظم الحوافز طبقا للنظريات السابقة :

* قدرة الحافز على إشباع رغبات محددة للأفراد سواء كانت قائمة فعلا أو مستحقة
شرط تحقق معدلات الإنتاج.

* مراعاة أن الحوافز لا تقبل فكرة التمييط في المنشآت المختلفة وبين الأفراد على
اعتلائهم.

(١) د . صديق محمد عتيبي ، مقدمة في إدارة الأعمال (أسيرط : مكتبة الطلبة ، ١٩٨٥ ، ص ٣٠١ - ٣٠٢ .

(١) للفوسج في هذا المجال يرجى الرجوع إلى :

أ - د . علي السلي ، السلوك التنظيمي (القاهرة : دار غريب للنشر ، ١٩٨٠) .

ب - د . منصور فهمي ، الإنسان والإدارة (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٠) .

ج - د . سمير أحمد عسكر ، للنعمل إلى إدارة الأعمال ، أقامه شرطي (القاهرة : دار النهضة العربية ،

١٩٨٣) .

د - د . إبراهيم شمري ، الإدارة دراسة نظرية وعملية (الإسكندرية : دار المصنوعات المصرية ١٩٨٣) .

* نظرية الشرطية في القيادة لستلر .

* نموذج هاولس (للسلر ولطف) .

* نموذج تابلوم وعيميت .

(٢) نزيد من الاطلاع يرجى الرجوع إلى :

د - د . سمير أحمد عسكر ، مرجع سبق ذكره .

د - د . حفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء (الإسكندرية : دار المصنوعات المصرية ، ١٩٧٥) .

* إن دفع الفرد للسلوك يعتمد على أهدافه وإدراكه ، وتعريفه بأن تصرفه بشكل معين سوف يؤدي إلى تحقق إشباع معين .

* التأكد من أن العاملين مدبرون بدرجة كافية لأداء الأعمال للسنة إليهم .

* إزالة العقبات التنظيمية للحصول على الأداء للناسب .

* ربط الحافز بأداء العامل ووضع نظام حوافز بصورة يتمكن منها العامل من إحراك العلاقة بين الأداء والنتائج .

١/٤/٣ الاتصالات :

تعتبر الاتصالات عملية إرسال واستقبال للمعلومات مما يؤدي إلى وجود درجة معينة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات يؤدي إلى تحديد مجرى السلوك ، والذي قد يكون تغيراً إيجابياً في الاتجاهات والأفكار ونظم العمل أو تدعيم وقبول الاتجاهات أو أفكار أو نظم جديدة في العمل ، ولكي يتم هذا التغيير أو التدعيم بفاعلية فلا بد من وجود نظام دقيق للمعلومات للترتدة للتأكد من التطبيق السليم للأهداف للوضوعة ومعرفة للعوقات التي تحول دون ذلك . وللنظمة هي نسق اجتماعي وهذا يعنى أنها مجتمع بشري يسعى أفرادها للتعبير عن أهداف معينة وتحقيق تلك الأهداف ويتقاسم الجميع نتائج تحقيقهم لهذه الأهداف وتتعدد نماذج وسائل الاتصالات ومن أهمها نموذج أرسطو ونموذج بيرلو ونموذج كولمان ومارش ، ونموذج شانون وويفر ، ونموذج شرام ثم النموذج الشرطي للاتصال وهذه النماذج تحدد مسار العملية الاتصالية والعوامل الحاكمة في عملية الاتصالات .

وجدير بالذكر أن هذه النماذج تتباين من حيث العوامل الثلاثة التالية :

* كيفية إجراء الاتصال

* العوامل الحاكمة لعملية الاتصال

* اتجاه عملية الاتصال

ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (١)

ملخص لأهم النماذج والاتجاهات للدراسة عملية الاتصالات

النموذج	كيفية إجراء الاتصالات	العوامل الحاكمة في عملية الاتصالات	اتجاه الاتصال
أرسطو Aristotle يولر	اهتمام المتحدث ببناء الرسالة لتقديمها لفرقة الجمهور المستمعين يحدد المتحدث في إعداد رسالته على مهارته وخبرته في عملية الاتصال ويوصلها عبر إحدى قنوات الاتصال المتعددة إلى المستقبل الذي يترجم عندها اعتماداً على نظريته الشخصية إلى المعنى	المرسل والرسالة المرسل والمستقبل ، معاني الرسالة (الكل من المرسل والمستقبل) هنا الاتصالات عملية متكاملة مستمرة وليست عملية فردية تقع بالصفة .	اتجاه واحد اتجاه واحد
شانون - فيفر	يعد للمرسل الرسالة متضمنة لها رموزها وينقلها عبر قنوات الاتصال إلى المستقبل	المرسل ، الرسالة ، المستقبل ، أو التشويش	اتجاه واحد مع استرجاع المعلومات
شرام Willbur Schramm	نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل عبر قنوات وهذا الأخير قد ينقلها إلى شخص آخر أو يحدد الاتصال بالمرسل الأصلي مع توفير مساحة من الحرية والفهم للشرك بينهما ولذلك لابد من عملية استرجاع المعلومات لتحقيق كفاءة عملية الاتصال .	المرسل ، الرسالة ، المستقبل ، استرجاع المعلومات .	ثنائية عبر عملية استرجاع المعلومات
الاتجاه الشرطي Contingency approach أهم العلماء and Jay Lorsch and Jon Woodward	تحقيق كفاءة الاتصال بوجود مساحة مشتركة من الفهم بين الأفراد المتصلين مع توفير بيئة صالحة للاتصال ، تصف بزيادة للمواقف التنظيمية ، وقادرة القيادة على اتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذها بعد تكيف الرؤوسين لها	الأفراد المتصلون ، الرسالة ، العوامل البيئية المحيطة (مثل مهارة القيادة في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية ، زيادة للمواقف التنظيمية الإنسانية لعملية الاتصالات ، قبول الأفراد المتصلين لما تحثه الرسائل الاتصالية بينهم) .	اتجاه واحد أو اتجاهات

Michele T. Mvers. Managing by Communication (London: Mac Graw-Hill inc.1982) PP.65
Brent D.Ruuben, Communicationand Human Behavior (New York : Macmillan Publishing Company, 1948) , PP. 41 - 43 .

١/٤/٣ وظيفة التوجيه فى الإسلام :

جاء الإسلام من قبل ما يزيد عن ١٤٠٠ سنة بجمهر النظريات الحديجة الفعالة فى القيادة والتحفيز والاتصالات ويكتفى مضمون هذه الآية : ﴿ولهما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت لظفا غليظ القلب لانقضوا من حولك فانعف عنهم واستغفرهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾^(١)

ولاشك أن بالإسلام والسنة للشرف عناصر للتوجيه الفعال تتبلور بعض منها فيما يلى :

(أ) الاهتمام المركز على الفرد المسلم باعتباره قائداً فعالاً يراعى مدخل المدرسة السلوكية والروح للتعوية وأثرها على الإتاحة ، وهو فى نفس الوقت يؤكد مبدأ القيادة للمشاركة هذا إذا تناسب مع الرؤوس والوقف وضغوط العمل .

(ب) إحساس الرؤوسين بقدرتهم على للمشاركة مما ودى إلى رفع الروح للتعوية بينهم.

(ج) إن الذى يملك العنصر يملك أيضا العقوبة ، وهذا تأكيد لمبدأ الثواب والعقاب الذى يجب أن يستعمله القائد كأسلوب فعال فى الانضباط وتحقيق الإتاحة ودفع العاملين إلى التضانى فى العمل ورغبة ورهبة .

(د) إن القائد لا يستمد حقه فى طاعة العاملين من ذاته الخاصة وإنما من طبيعة للهمة للوكالة إليه كما يستمد من مبدأ علاقته عن الله ، ومن ثم فالقيادة تكليف وليست تشريفاً كما أن ذلك يدعم مبدأ الاعتراف بالقيادة والانصياع لها .

وهذا ما يميز الدول للتحضرة ، والتي تستطيع أن تعمل من خلال فرق العمل والاعتراف بأهمية القيادة والإدارة.

هـ - القائد فى الإسلام يجب أن يكون عالماً بعالم دينه حارساً على شرع الله فى مجتمعه إذ يقول الله تعالى : ﴿وأن أحكم بينهم بما أنزل الله ولا تتبع أهواءهم واحلهم أن يفتوك عن بعض ما أنزل الله إليكم﴾^(٢)

والقائد يجب أن يكون رحيماً (القيادة التعاطفية) وعليه أن يصرف على مشاكل للرؤوسين .

(١) سورة آل عمران آية (١٥٩) .

(٢) سورة لقمان آية (٤٩) .

(و) التأكيد عليه أن تحرى النقة فيمن يشغل للنائب القيادية والأعمال التنفيذية ويراعى فيهم الالتزام بالتحرد والتزاهة ، وضرورة مطابقة صفات الشخص للوظيفة التي يشغلها قال الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلْقَوِّىِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ (١).

(ز) عنى الإسلام بآلا يكلف الإنسان فوق طاقتها ﴿لَا يَكْلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (٢).

ولاشك أن من أساسيات الإدارة وقيادة الأفراد مراعاة الفروق الفردية فى الصفات للوروثه وللكتسبة والقدرات وللهاارات ومدى تلاهم ذلك مع العمل الذى يشغله الإنسان .

(ط) الحافز فى الإسلام يرتبط بالعقيدة ويركز على الإشباع الناتج من العمل نفسه وهذا يتطابق مع نظرية العاملين فى الدافعية (Two Factors) ومن ثم فليس الغرض مجرد الحصول على الحوافز المادية وتعظيم الربح وفى هذا يقول الله تعالى :

﴿لَا يَهْرُكُكَ قَلْبُ الَّذِينَ كَفَرُوا فِي الْبِلَادِ مَتَاعٌ قَلِيلٌ ثُمَّ مَا لَهُمْ جَهَنَّمَ وَبِئْسَ الْمِهَادُ﴾ (٣)

و - الحث على الاتصال الفعال بين الرؤساء والرؤوسين أو بين العاملين والعملاء .
﴿قُولُ مَعْرُوفٍ وَمَعْفُورَةٍ خَيْرٌ مِنْ صِلَةٍ يَتَّبِعُهَا أَذَىٰ وَاللَّهُ عَنِي حَلِيمٌ﴾ (٤)

٤/٤/١ الرقعة

إن عملية الرقابة وتقويم الأداء لدى البنوك أمر له أهمية إذ إن البنوك تتميز بطبيعة اقتصادية خاصة تقتضى المحافظة على سلامة مراكزها المالية والتنسيق اليومى بين مواردها ، واستغلالاتها بما يحقق خدمة العملاء وتوفير السيولة المطلوبة لهم دون وقوع البنك فى مشاكل نتيجة توسعه فى أنواع الاستثمارات المختلفة (٥).

(١) سورة ثلاثة آية (٨) .

(٢) سورة لقطة آية (٢٨٦) .

(٣) سورة آل عمران الآية (١٩٦ ، ١٩٧) .

(٤) سورة لقطة آية (٢١٣) .

(٥) د . طلعت كهد ، مرجع سبق ذكره ص ٣٢٢ .

١/٤/٤/١ أدوات الرقابة وتقويم الأداء فى البنوك^(١):

أ - الميزانيات التقديرية .

ب - التقارير .

ج - للوشرات الكمية .

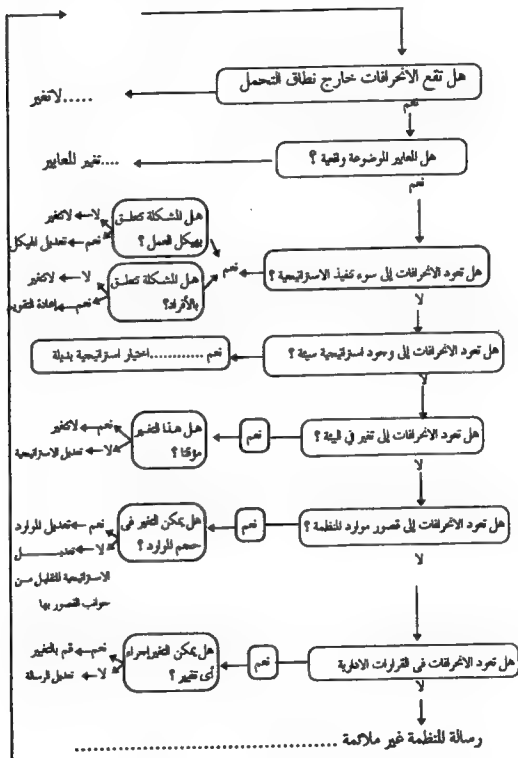
١/٤/٤/٢ جوانب الرقابة وتقويم الأداء فى البنوك^(٢):

- الرقابة على تجميع اللورد الأساسية للبنك ونعنى بها نشاط البنك الخاص بتجميع اللورد وسياسته فى استخدام هذه اللورد ومن ثم قياس مدى قيام البنك بدعم مولده الذاتية ، ومدى مساهمة البنك فى تجميع الدوائع والمخبرات ونشر الوعي الإذخارى أو حتى فى تصميم الأنظمة والإدرات والسياسات والمخطط والمياكل التنظيمية للمنشأة ويوضح الشكل رقم (٤) خطوات تحقيق الكفاءة فى أنظمة الرقابة وذلك فى ظل تكاملها مع باقى أنظمة الرقابة وذلك فى ظل تكاملها مع باقى أنظمة المنشأة والتغيرات المحيطة .

(١) المرجع السابق ص ٣٢٢ - ٣٢٦ .

(٢) المرجع السابق ص ٣٣٢ - ٣٢٦ .

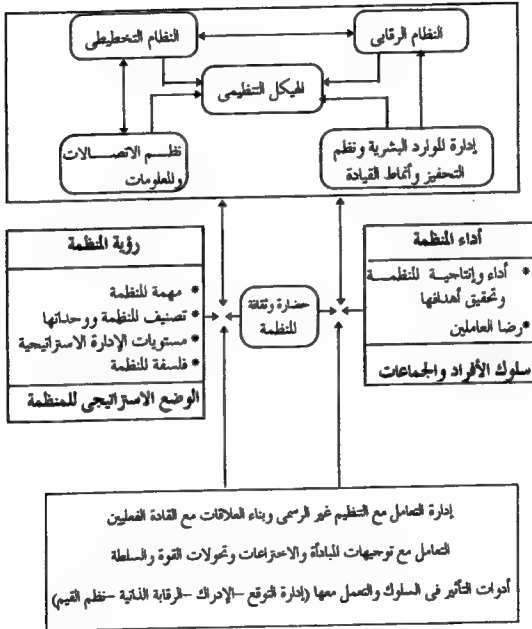
شكل رقم (٤) تحقيق الكفاءة في أنظمة الرقابة وتفاعلها مع أنظمة المنشأة



بعد العرض السابق لوظائف الإدارة بصفة عامة وممارستها فى البنك الإسلامى بصفة خاصة يجدر الإشارة إلى أن أى منظمة هى نظام شامل Whole System وهى لا يمكن لها البقاء والاستمرار والنمو دون توافق أنظمتها الفرعية subsystem الرسمية وغير الرسمية ، كذلك ضرورة التوافق والتنسيق والتكامل والتفاعل بين العمليات الإدارية بعضها البعض ووظائف المشروع بعضها البعض ، ومن ثم فإن مدى الإنجاز والكفاءة فى تحقيق النتائج والأهداف يعنى التفاعل بين العناصر السابقة باعتبار أن كل منها مدخلات أو مخرجات للعناصر الأخرى .

ويوضح الشكل رقم (٥) هذا التفاعل والتكامل .

شكل رقم (٥) التفاعل بين أنظمة للنشأة



٥- خلاصة :

استهدف هذا الفصل تحديد موقف الفكر النظرى من متغيرات البحث وذلك من خلال تحديد المفاهيم والمصطلحات ومكونات الدراسة ومن ثم تحديد لىناصر الكفاءة المفترضة نظرياً ، وأسلوب قياسها وذلك من خلال استعراض التصور الإسلامى لنظرية الإدارة وعوامل الإنتاج والطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية وأهدافها وجرورها وأثر ذلك على ضرورة تطبيق غط مميز للإدارة يهتم بالمقام الأول بعدم تبديد الثروات الطبيعية واستغلالها استغلالاً أمثل مع زيادة الطاقات الإنتاجية والمساهمة فى بناء وتقوية الاقتصاد فى العالم الإسلامى وذلك فى ضوء معرفة المتغيرات العالمية واتجاهاتها ثم محاولة التوافق مع تلك الاتجاهات والتي لا تخالف الشريعة الإسلامية والتي بنورها تكدى إلى إظهار وتدعيم فكرة البنوك الإسلامية على المستوى العالمى . ثم تطرق هذا الجزء إلى الأسلوب الذى يجب اتباعه عند ممارسة الوظائف الإدارية بالبنوك الإسلامية وذلك انطلاقاً من المزج الأمثل بين تعاليم الشريعة الإسلامية والمبادئ العالمية لعلم إدارة الأعمال .

الفصل الثاني

تصميم الدراسة الميدانية

١/٢ - مقدمة .

٢/٢ - مجتمع البحث .

٣/٢ - عينة البحث .

٤/٢ - أساليب جمع البيانات .

٥/٢ - المقاييس المستخدمة في الدراسة .

٦/٢ - نموذج الدراسة .

١/٢ - مقدمة :

تم تصميم الدراسة الميدانية بما يضمن ملائمة ودقة عمليات الاختبار وجمع البيانات وقيلس التغيرات بما يحقق أهداف البحث ويحتمر فروضه اختبارا دقيقا . وبعد تحديد المقاييس المناسبة لتغيرات الدراسة قامت الباحثة بوضع تصور لنموذج قيس كفاءة هذه التغيرات .

٢/٢ - مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من البنوك الإسلامية العاملة في جمهورية مصر العربية وهي^(١) :

١/٢/٢ * بنك فيصل الإسلامي

* بنك التمويل السعودي .

* للمصرف الإسلامي الدولي .

٢/٢/٢ * فروع للعمليات الإسلامية بالبنوك التقليدية وهي (فروع بنك مصر- البنك الوطنى للتنمية- البنك للمصرى الخالىجى- بنك النقيلة التجارية- البنك الوطنى للمصرى- بنك قناة السويس- بنك المهنتس- بنك التجاريون) .

وبلاحظ أن ميزانية هذه الفروع تلمج مع للميزانية العامة للبنك التجاري التقليدى إلى جانب ضاكة حجم نشاطها مقارنا بالبنوك الإسلامية المشار إليها بند ١/٢ ، كذلك ضاكة حجم نشاطها مقارنا بالبنوك التجارية التقليدية بصفة عامة ومن ثم اقتصر تحديد مجتمع البحث على الثلاثة بنوك المشار إليها فى بند ١/٢ .

٣/٢ - عينة البحث :

١/٣/٢ اتبعت الباحثة إلى تحديد عينة البحث بنك فيصل الإسلامي وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العمدية^(٢) ، واعتبرت بذلك حالة متكاملة للدراسة مدى تحقيق كفاءة الوظائف الإدارية وأثرها على تحقيق الكفاءة فى نتائج البنك.

٢/٣/٢ يتم تحديد العاملين ببطقة الإدارة العليا بالبنك باعتبارهم وحدة للمعاينة داخل البنك للوجه اليهم الاستقصاء وذلك على اعتبار أن هذه الطبقة هى المسئولة فى المقام الأول عن تحقيق الكفاءة فى نتائج البنك عن طريق للممارسات العلمية والعملية لوظائف الإدارة .

(١) تقارير البنك المركزى عن البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية ١٩٩٤ .

(٢) انظر الصفحة رقم ٣ من البحث حيث ذكرت أسباب تحديد العينة بأسلوب العينة العمدية .

٣/٣/٢ تم الاقتصار على استقصاء العاملين ببطيقة الإدارة العليا بالمركز الرئيسى وفروعه بالقاهرة وذلك نظرا لقيود الوقت وحجم ميزانية البحث هذا إلى جانب أن فروع البنك بالقاهرة تمثل ما يوتزى ٢٥٪ من فروع البنك العاملة على مستوى الجمهورية^(١).

والجدول التالى يوضح إعداد العاملين بالبنك وإعداد العاملين ببطيقة الإدارة العليا موزعة على للمركز الرئيسى وفروع البنك للمختلفة .

جدول رقم (٢) عدد العاملين بنك فيصل الإسلامى^(٢)

بيان عددى عن العاملين					
م	الإدارة/ الفرع	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	التفنيون والفنيون	المجموع
١	للمركز الرئيسى	٣١	٥٩	٣٤٠	٤٣٠
٢	الفروع	١٣	٨٩	٦٨٨	٧٩٠
	المجموع	٤٤	١٤٨	١٠٢٨	١٢٢٠

للمصدر : الإدارة للموارد البشرية . بنك فيصل الإسلامى

٤/٢- أساليب جمع البيانات :

يعتمد البحث بجانبه النظرى والىلىاتى على نوعين من مصادر البيانات هما :

١/٤/٢ * مصادر البيانات الثانوية وهى :-

* الكتب العربية والأجنبية .

* المجلات والدوريات .

* البحوث للنشورة للمنظمات والأجهزة للمختلفة للتصلة بمجال البحث .

(١) تقرير السنوى للبنك عن عام ١٤١٣ هـ - ١٩٩٤ م .

(٢) تم استقصاء عدد ٣٠ فردا من أفراد بطيقة الإدارة العليا بالمركز الرئيسى وفروع البنك بالقاهرة .

* البحوث غير المنشورة (رسائل للاحتستير والدكتوراه بصفة خاصة) .
* الإحصائيات والتقارير ونتائج الأعمال بالبنك محل البحث والبنوك الأخرى
والهيئات والجهات المتصلة بها .

٢/٤/٢ * مصدر البيانات الأولية :-

ومصدر هذه البيانات للمسؤولون من طبقة الإدارة العليا بالبنك محل الدراسة و يستخدم فى الحصول على هذه البيانات الأدوات التالية :

* مقابلات شخصية مع المسؤولين المذكورين

* قوائم استقصاء توزع عليهم لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات البحث .

ويوضح الجدول رقم (٣) الغرض من استعمال البيانات الواردة فى قائمة الاستقصاء السابق الإشارة إليها^(١)

٢/٤/٢ * تقدير الثبات والصدق^(٢) :

١/٣/٤/٢ * تقدير الثبات

اعتمدت الباحثة على طريق إعادة الاختبار لتقدير الثبات الزمنى لقوائم الاستقصاء وعم ذلك من خلال الإحراجات التالية :-

١/١/٣/٤/٢ * تطبيق قوائم الاستقصاء على ١٠٪ من إجمالى العينة الكلية موزعة نسبياً على المراكز الإدارية للبنك وفروعه ، وذلك مرتين بفواصل زمنى خمسة عشر يوماً .

٢/١/٣/٤/٢ - تم حساب للتوسطات للتأكد من تقارب قيم هذه للتوسطات الناتجة عن التطبيق فى المرتين .

وفى ضوء نتائج عملية الاختبار هذه قامت الباحثة بما يلى :

* استبعاد بعض الأسئلة .

* إعادة ترتيب بعض الأسئلة .

* إعادة صياغة بعض الأسئلة .

٢/٣/٤/٢ * تقدير الصدق :

وللتأكد من صلاحية المقاييس الخاصة بالاتجاهات الواردة فى قوائم الاستقصاء فإن الباحثة

(١) توجد قائمة الاستقصاء بملحق البحث رقم (١)

(٢) د . فريد محمد عيسى ، الإحصاء فى البحوث النفسية والفيزيائية والاجتماعية (الطبعة الرابعة) ، القاهرة : دار النهضة

العلمية ١٩٧٠ ص ٤١٦ .

اتخذت الإجراءات التالية :-

* الاهتمام بتوفر معامل ثبات مرتفع لأسئلة قوائم الاستقصاء لكل سؤال على حدة وللقائمة ككل فغرض أن ثبات الاختبار لا يعنى بالضرورة صدق الاختبار إلا أن ارتفاع الثبات يزيد من احتمال صدق الاختبار .

* الفحص البدنى للمتعق لختبرات القائمة مع تحليل الهدف من كل سؤال ، وتوضيح المفاهيم والمقاصد من العبارات ، والأسئلة لفردات عينة البحث .

* استخدام معامل الاتفاق الداخلى للتأكد من صحة الأسئلة وذلك من خلال فيس مدى ارتباط الاستجابة لكل منهما بتيحة الاستجابة للقائمة ككل .

٥/٢ : المقاييس المستخدمة فى الدراسة

١/٥/٢ : قياس كفاءة الأداء :

مع تعدد المقاييس المتاحة لقياس كفاءة الأداء فإن مزايها النسبية تتعدد تبعاً للغرض الذى يستهدفه الباحث تحقيقه من القياس ومن ثم فقد اعتمدت الباحثة على المقاييس التالية باعتبارها ملائمة من وجهة نظرها ، ومن وقع الحدود الزمنية للدراسة وحدود الحصول على المعلومات .

وهذه المقاييس هى :

١/١/٥/٢ المقاييس الكمية : وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب مقارن بين عامى

١٤١٢، ١٤٢٣ هـ

وذلك لقياس ما يلى :

أ- الأرباح المحققة .

ب- التغير فى حسابات العملاء .

ج- التغير فى إجمالى المشاركات والمضاربات والمراجعات التجارية والتغير فى الإيرادات المتحصلة منها .

د- التغير فى إجمالى حسابات الاستثمار .

هـ- الأرباح للوزعة على حلى الأسهم .

٢/١/٥ قياس اتجاهات العاملين وذلك عن طريق المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء المصممة لهذا الغرض ، وذلك بفرض التوصل إلى قياس كفاءة الوظائف الإدارية بالبنك ومدى التأثير المتبادل بينها .

٦- نموذج البحث :

اعتماداً على ما سبق عرضه من نظريات لمقومات الوظائف الإدارية في المنظمات بصفة عامة ، والمنظمات الإسلامية بصفة خاصة فقد قامت الباحثة بتصميم نموذج لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وأثر ذلك على تحقيق الكفاءة في مخرجات المنظمة ويكون هذا النموذج من العناصر التالية :

أ- مدخلات النموذج :

وتتكون من :-

* الضوابط الإسلامية وهي الضوابط التي يجب أن يعمل في ظلها البنك الإسلامي والتي تميزه عن أسلوب عمل البنوك التقليدية الأخرى .

* عوامل البيئة المحيطة : وذلك بكل ما تحتميه من عناصر للنافسة ومن تشريعات ومن متغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية .

* العوامل العقلانية الحاكمة للبنك الإسلامي : وقد اقتصر البحث على اعتبارها الصفة التتمرية - الصفة الاستثمارية - الصفة الاجتماعية - الصفة العقلانية
* للوارد المتاحة .

ب - العوامل الوسيطة : وهي المتأثرة بالعوامل السابقة وتؤثر عن طريق التفاعل بينها وعن طريق أسلوب ممارستها والتفاعل مع المدخلات على مخرجات النموذج وتتكون من الوظائف الإدارية بالبنك .

ج - مخرجات النموذج :-

وهي مدى الكفاءة فيما يلي :-

* الإنتاجية .

* رضا العاملين .

وطبقاً للتوضيح السابق تورد الباحثة الشكل رقم لنموذج قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة.

الفصل الثالث

نتائج قياس كفاءة أداء البنك محل الدراسة

١/٣ - مقدمة .

٢/٣ - المقاييس الكمية لقياس الأداء .

٣/٣ - عرض لنتائج قياس كفاءة العملية الإدارية .

٤/٣ - ملخص .

الفصل الثالث

نتائج قياس كفاءة البنك محل الدراسة

١/٣ - مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة وذلك باستخدام المقاييس الكمية لقياس الإنتاجية وباستخدام المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لقياس اتجاهات الرأى لتحديد مدى الكفاءة فى أداء الوظائف الإدارية بالبنك .

٢/٣ - المقاييس الكمية لقياس الإنتاجية^(١)

١/٢/٣ الأرباح المحققة :

- انخفضت الأرباح المحققة من ٢٣٥ مليون جنيه ، عام ١٤١٢هـ إلى ١٩٩ مليون جنيه ، عام ١٤١٢هـ ، عام ١٤١٣هـ وذلك بنسبة انخفاض ٢١٣٪ .

٢/٢/٣ - معدل التغير فى المشاركات والمضاربات والمربحات لتجارية :-

انخفض هذا البند بالميزانية من ٤١٩٧ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٣٩٣٥ مليون جنيه فى عام ١٤١٣هـ وذلك بنسبة انخفاض ٦٫٢٪ وبالتالى انخفضت إيرادات هذا البنك الظاهر فى حساب الأرباح والخسائر عن نفس الفترة من ٢٣٣ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٢١٤ مليون جنيه فى ١٤١٣هـ وقد استيعب ذلك انخفاض فى مقدار الزكاة المستحقة شرعا على موارد البنك مما يؤدى إلى قصور فى أداء وظيفته الاجتماعية .

٣/٢/٣ - انخفضت إيرادات الاستثمارات الكلية ، وللمساهمات الظاهرة فى حساب الأرباح والخسائر من ٢٦ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٢٣ مليون جنيه فى عام ١٤١٣هـ بنسبة انخفاض ١١٫٥٪ .

٤/٢/٣ - الأرباح الموزعة على حاملى الأسهم :-

لم يتم توزيع الأرباح على حاملى الأسهم لعامين على التوالى ولاشك أن ذلك يؤثر على الصورة العامة للبنك أمام حملة الأسهم والذين يكونون عنصرا هاما من عناصر أصحاب المصلحة الذين يحدد طبقا لهم أغراض ووثيقة ورشالة البنك .

(١) التقرير السنوى لمجلس إدارة بنك فيصل الإسلامى عن السنة المالية ١٤١٣هـ / ١٩٩٣ م

٣/٢-٥- حسابات العملاء :-

انخفضت من ٥٠١٦ مليون جنيه فى عام ١٤١٢هـ إلى ٤٣٣٣ مليون جنيه فى عام ١٤١٣هـ بنسبة انخفاض ١٣,٦٪. ولاشك أن ذلك يعكس أزمة ثقة بانصراف العملاء عن البنك مما يهدد مستقبله بالخطر. من العرض السابق يتضح انخفاض ملحوظ فى تحقيق الإنتاجية بالبنك وانخفاض الأداء للمالى به .

٣/٣- قياس كفاءة وظلف الإدارة بالبنك^(١) :-

٣/٣-١- تبين أن تحديد الأهداف بالبنك يتم أساسا وفقا للأداء فى الماضى وذلك وفقا لإجماع ٨٠٪ من العينة للبحوث على ذلك الاعتماد على مدى كفاية موارد البنك وذلك بنسبة إجماع ٧٦,٦٪ ثم احتل عنصر الفرص التسويقية للفترة الثالثة كرسيلة من وسائل تحديد الأهداف وذلك بنسبة إجماع ٨٠٪ من العينة للبحوث.

وتوضح هذه النتيجة إهمال الاعتماد على الدراسات ، والفرص التسويقية وظروف المنافسة ، ومن ثم تبين أن الأهداف إنما توضع بما يلائم النظام المغلق Closed System للقيود الذى لا يراعى اعتبارات البيئة المحيطة وما تخويه من متغيرات متلاحقة فى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتطور السريع فى النشاط المصرفى ، وتعدد وتشابك العمليات وتعدد العبء الحساسى والمتغيرات الكونية Global التى يمر بها العالم وزيادة الانتشار الجغرافى للبنوك التجارية التقليدية .

٣/٣-٢- تبين أن الأهداف التى يتم وضعها تسم بأنها أهداف غير واضحة وذلك كما جاء فى استجابات ٨٠٪ من عينة البحث كما أنها تسم بعدم التنسيق والارتباط بين أهداف الإدارات والفروع وذلك كما جاء فى ٧٦,٦٪ من إجابات عينة البحث إلى جانب الغفلة فى التأكيد على الأهداف الكمية وذلك كما أجمع ٧٠٪ من عينة البحث .

٣/٣-٣- إجاب ٧٣,٣٪ من الباحثين أن هناك (أحيانا) حالات تعارض بين أهداف الأطراف للمستفيدة من البنك وأنه يمكن حل هذا التعارض فى ٥٠٪ من حالات وقوعه إلا أن ٧٠٪ من الاستجابات لم تذكر طرق حل هذا التعارض مما يدل على عدم القدرة على التحليل والتشخيص وإيجاد الحلول والبدائل .

٣/٣-٤- تبين وجود تأثير سلبى شديد للأسلوب التكنولوجى المطبق فى البنوك للنافسة وذلك على تحقيق أهداف البنك وقد أجمع على ذلك ٧٦,٧٪ من العينة للبحوث وتفاوتت ٨٣,٨٪ من

(١) تم ترتيب عناصر الأسئلة ترتيبا تنازليا طبقا لحصولها على درجات تعكس إجماع المستجيبين .

مفردات العينة أن الأسلوب التكنولوجي المطبق حاليا بالبنك يحقق أهدافه نسبة متوسطة^(١) ولم يقترحوا أسلوبا تكنولوجيا آخر ، كما لم يقترحوا تغييرا تنظيميا يوائم ذلك .

٦/٣/٣ - تين أن حجم للورد للتاحة للبنك لا يؤثر سلبا على تحقيق أهدافه كما جاء فى استجابات ٨٠٪ من للبحوثين^(٢).

٧/٣/٣ ، ٨ - تين أن القيود التشريعية بالدولة تؤثر تأثير معوقا جدا على تحقيق أهداف البنك وذلك كما جاء فى ٧٠٪ من إجابات عينة البحث وكان من رأى هذه الفئة أنه يمكن التغلب أو التكيف مع هذه القيود وذلك بوضع تشريعات خاصة تتفق وظروف البنوك الإسلامية ومن ثم فهم يعتبرون أن الحل يأتي من خارج البنك وليس من داخله حيث لم يقترح أى منهم إجراء تعديل تنظيمى بالبنك لمواجهة ذلك .

٩/٣/٣ - أجاب ١٠٠٪ من عينة البحث أن المنافسين للبنك هم البنوك التجارية التقليدية وأن أثر هؤلاء للمنافسين وفى استقطاب عملاء البنك وأجاب الجميع بأهمية إنشاء إدارة للتسويق للصرفى وإدارة أمناء الاستثمار وإدارة خدمة العملاء.

١٠/٣/٣ - أجاب ٩٠٪ من مفردات العينة بأن البنك يواجه (أحيانا) بعض أنواع للمخاطر إلا أن الإدارة تقوم بمجهود للتغلب عليها بدرجة متوسطة .

١١/٣/٣ ، ١٢ - يرى ٧٠٪ من مفردات العينة أن البنك لديه فرص يجب استغلالها وأن هذه الفرص تتمثل فى عناصر قانون إنشاء البنك ونظامه الأساسى - طبيعة البنك الإسلامى وقوة العامل الدينى لدى الجمهور البعد الاجتماعى والتموى فى فلسفة إنشاء البنك والتي تظهر بصورة واضحة فى صناديق الزكاة ، إلا أن هذه النسبة من العينة أجابت بأن الإدارة تحاول (أحيانا) الاستفادة من هذه الفرص .

١٣/٣/٣ ، ١٤ - يرى ٩٠٪ من مفردات العينة أن هناك (دائما) نقاط ضعف فى أداء البنك الداخلى وتبلورت هذه النقاط فيما يلى :-

- ضعف التنسيق بين للركز الرئيسى والفروع .

- ضعف التنسيق بين الفروع وبعضها .

(١) تين خلال المقابلات الشخصية بين الباحثة وبين أفراد العينة للبحرنة أنهم ينظرون دائما إلى الأسلوب التكنولوجى باعتباره **Hard Technology** أما بالنسبة لـ **Soft Technology** فهناك قصور شديد فى تطبيقها بالبنك .

(٢) باستكمال هذه القطعة بالمقابلات الشخصية تين أن هناك قصورا فى كفاءة توظيف مرورد البنك بكتابة وليس القصور فى للورد للتاحة له خلافا فى الوقت للحل على الأكل .

- ضعف التنسيق بين الإدارات وبعضها .
- الازدواج في عملية الرقابة الداخلية .
- الافتقاد إلى تطبيق الإيديولوجية الحقيقية لانشاء البنك الإسلامى .
- غياب للتأهيل العلمية السليمة للتعامل مع العملاء .
- عدم التفاعل بين مكونات العملية الإدارية .
- ١٥/٣ - تين أن هناك (أحيانا) نقاط قوة فى أداء البنك وذلك^(١) كما أجمع ٩٠٪ من مفردات العينة وأن هذه النقاط هى :-
- قوة ومثانة المركز للمال للبنك .
- توفر خبرات مصرفية ذات طبيعة خاصة .
- ويمكن للإدارة أن تستغل هذه النقاط عن طريق ما يلى :-
- عرض مشروعات وخدمات جديدة للبنك والترويج لها .
- زيادة حصيلة صندوق الزكاة .
- زيادة نسبة اللودعين .
- محاولة تنظيم الحصة السوقية للبنك .
- ١٦/٣ - تين أن وظيفة التخطيط بالبنك لا ترتبط بإنشاء مكونات الهيكل التنظيمى وذلك ، كما أفاد ٦٠٪ من مفردات العينة وكذلك لا ترتبط بوظيفة التوجيه فى رأى ٧٠٪ من مفردات العينة إلا أنها ترتبط مع خطوات ومعايير الرقابة وذلك كما أجمع ٧٦,٧٪ من مفردات العينة وبفحص أسباب عدم الارتباط السابق الإشارة إليها تبين من الإجابات أن الوظائف والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية تتشابه عن أهداف التخطيط وسبل تحقيقها ، كما أن عدم كفاية أهداف وسياسات التخطيط يتعكس سلبا على العاملين للتفذين لهذه الأهداف والسياسات.

(١) ترى الباحثة أنه ولو أن هناك نقاط القوة متفرقة بدرجة متوسطة بالبنك إلا أنه يمكن الإدارة تنظيم نتائجها باتباع أسلوب Sap رابع فى ذلك :

١٧/٣/٣ - تين أن صورة البنك لدى العملاء والعاملين وأصحاب رأس المال صورة جيدة ولكنها ضعيفة أمام الأجهزة الحكومية وللمنافسين وذلك كما أجمع ٧٦٪ من مفردات العينة .

١٨/٣/٣ ، ١٩ - أجاب ٧٠٪ من مفردات العينة بأن السياسات العامة المطبقة بالبنك لا تحقق أهدافه وأهداف العاملين كما أجاب ٦٣٪ من مفردات العينة بأن السياسات المطبقة غير واضحة وغير صريحة ، وبالتالي غير مفهومة تماما من العاملين للتغلبين بالبنك .

٢٠/٣/٣ - تين أن البنك -طبقا للشريعة الإسلامية- يعتمد أساسا على المشاركات والمراجعات والمضاربات كبديل للتعامل بالفائدة أحناء وعطاء إلا أنه تين أن الاعتماد بصفة أساسية على للمراجعات وذلك بنسبة ٨٠٪ من حجم تعاملات البنك^(١).

٢١/٣/٣ ، ٢٢ - أجاب ١٠٠٪ من مفردات العينة أن دور البنك في جذب الودائع الصغيرة يتركز على مايلي:-

- خفض الحد الأدنى للودائع إلى ٣٠٠ جنيه أو ٢٠٠ دولار .

- إمكانية السحب من الوديعة قبل تاريخ الاستحقاق .

- عمل ودائع حتى ٥٠٠٠ جنيه وذلك بمثل ٨٥٪ من حجم الودائع ولاشك أن ذلك يتواءم مع الصفة التنموية الاستثمارية للبنك .

٢٤، ٢٣/٣/٣ - تين من إجابات ٩٠٪ من الإجابات عدم وضوح دور البنك في معالجة مشكلة البطالة السائدة في مصر الآن إلا من بعض نشاطات لتمويل الصناعات الصغيرة والتي لا تشكل أكثر من ٥٪ من حجم التوظيف بالبنك^(٢) كما أن هذا التمويل يتم من خلال الفروع حيث ألغيت الإدارة العامة للصناعات الصغيرة والمهنية وبذلك انخفض المستوى التنظيمي لها .

٢٦ ، ٢٥/٣/٣ - انحصر نشاط البنك بالنسبة للبحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها خلال الأربع سنوات الماضية في المشروعات العقارية وتمويل النقابات المهنية والتي يتم مزاولتها من خلال فروع البنك وذلك كما جاء في إجابات ١٠٠٪ من مفردات العينة .

٢٧/٣/٣ ، ٢٨ - تين عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للبنك من وجهة نظر مفردات عينة البحث بنسبة إجماع ٧٦، ٧٪ وذلك للأسباب التالية ((مرتبة حسب درجة الإجماع عليها)) :

(١) جاء ذلك في مقابلات شخصية مع السادة مسئول التخطيط للمال ورؤساء الفروع . ويشتر هذا النوع من الاستثمار وأسلوب تطبيقه حاليا نوع من الشكوك حول مدى مطابقتها للشريعة الإسلامية . انظر في ذلك د. أحمد الجمل ، حركة البنوك الإسلامية ، (القاهرة : دار سويت ١٩٩٣) ، ص ٥٩٠ - ٥٩٢ .

(٢) تين ذلك من مقابلات شخصية مع السادة رؤساء الفروع .

- كمر حجم نطاق الإشراف على مستوى القمة القيادية العليا [جاء ذلك بنسبة إجماع ٨٠٪^(١)]

- غياب بعض الإدارات التي تعكس طبيعة البنك الإسلامي [بنسبة إجماع ٧٦,٧٪^(٢)]

- دمج العمليات الفنية والتحليلية مع العمليات الروتينية في إدارة واحدة [نسبة إجماع ٧٣,٣٪^(٣)]

٢٩/٣/٣ - تين عدم مناسبة عملية توصيف للنائب بالبنك الإسلامي وذلك بنسبة إجماع ٩٠٪ من إجمالي مفردات العينة ، وذلك للأسباب التالية (مرتبة حسب درجة الإجماع عليها) .

- عدم وجود محتوى حقيقي في وصف للنائب .

- التبسيط الزائد عن الحد في وصف شافلي للنائب .

- انخفاض معايير توصيف بعض الوظائف عن الحد للنائب .

٣٠/٣/٣ - أجابت مفردات العينة بنسبة إجماع ٧٦,٧٪ بعدم مناسبة إعداد ونوعيات ومستويات الوظائف بالبنك

وذلك للأسباب التالية [مرتبة حسب درجة الاجتماع عليها] .

- زيادة نسبة الرؤساء في المستويات المختلفة بالبنك بالنسبة للأخصائيين.

- تعيين العاملين دون تصور استراتيجي عن هيكل العمالة المطلوبة لنشاط البنك .

٣١/٣/٣ - لايم (دائما) تعيين العاملين بالبنك طبقا لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وذلك طبقا لرأى ٧٠٪ من إجمالي مفردات العينة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية : -

(١) باستكمال هذه القطعة من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث تبين أنه طبقا للمرحلة التنظيمية للبنك فإن المحفظ على سبيل المثال يصل نطاق إشرافه الرسمي نظائري وغير الرسمي إلى ٢٦ شخصا .

(٢) تخطت أهم تلك الإدارات في الإدارة العامة للصناعات الصغيرة التي تم دمجها في الفروع ضمن الأقسام الأخرى وفي لاجواز حجم نشاطها ٥٠٪ من أعمال البنك ، كذلك غياب وحدة تنظيمية لدعم فكتافل الاحصائي والمسريرة الاجتماعية وأبولوجية لبنك في هيئة الخارجية لتوطيد الصلة مع منطوقات فيه الخارجية وهذه تختلف كلياً عن إدارة صناديق فركة ، إذ أن الأول تقوم بتأكيد الصورة الاجتماعية للبنك .

(٣) تخطت هذه الظاهرة في دمج إدارة الاختيار والتمويل مع إدارة شئون العاملين وإدارة التسويق المصرفي مع إدارة الفروع وقيام المستشار القانوني للبنك بعمل الأمين العام ، وغياب إدارة غلبة تكليف المعاملات المصرفية الإسلامية .

- تعيين الموظف بالبنك دون مروره على برامج تعريفه بفلسفة ومفاهيم البنك .
- عدم تلازم هيكل المراتب والدرجات بالبنك .
- عدم استخدام الوسائل الكفيلة بالمحافظة على الكفاءات المصرفية المتميزة .
- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالبنك بدقة .
- ٣/٣-٣٢ - تين أن تجميع الوظائف في وحدات تنظيمية بالبنك مناسب إلى حد ما وذلك بإجماع ٨٣,٣٪ ويرجع عدم مناسبة (تلمعا) إلى الأسباب التالية :-
- عدم التنسيق بين الوظائف والأنشطة .
- لا يؤدي إلى تسلسل الأعمال .
- لا يتناسب مع طبيعة الأعمال والأنشطة .
- ٣/٣-٣٣ - أجمعت مفردات العينة على عدم فعالية العلاقات الأتقيين الإدارات وذلك بنسبة ٨٣,٣٪ ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :-
- عدم فعالية اللسان للمستبعة
- عدم وجود ضوابط للاتصال بين الإدارات وبعضها والأقسام وبعضها .
- ٣/٣-٣٥ - تين أن درجة اللامركزية للطبقة بالبنك وفروعه بشكل عام مناسبة (إلى حد ما) لتحقيق أهداف البنك .
- ٣/٣-٣٦ - تين عدم تلازم الهيكل التنظيمي بالبنك لتحقيق كفاءة التخطيط وذلك بنسبة إجماع ٧٦,٧٪ من إجمالى مفردات العينة. كما أن الهيكل التنظيمي غير ملائم لتحقيق كفاءة وظيفة توجيه الأفراد وتحفيزهم والاتصال بهم وذلك بنسبة إجماع ٧٣,٣٪ . إلا إنه تلازم إلى (حد ما) مع وظيفة الرقابة وذلك بنسبة إجماع ٧٠٪ وقد تين أن ذلك يرجع إلى الأسباب التالية:-
- التوسع في إنشاء الوظائف والمستويات الإدارية دون حاجة حقيقية لتحقيق أهداف البنك وعطله :
- التعديل المستمر في الهيكل التنظيمي وعدم إيلاغ ذلك إلى المعنيين بالأمر في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب.
- عدم توافر الهيكل التنظيمي وطاقات وصف الوظائف وتقييم الوظائف للعاملين بشكل عام بالبنك مع وجود نوع من التهميم على إيصال ذلك للعاملين مما يؤثر على كفاءة عملية الاتصال

مع العاملين وانخفاض الروح للعتوية بينهم .

- علم وجود هوية متميزة للهيكال التنظيمى إذ أنه تاجاج اجتهادات ومحاولات العديد من الخيرات الولودة من البنوك التعاربية التقليدية وجهات أخرى .

٣٧/٣/٣ - تين أن أهم أدوات تقييم الأداء بالبنك [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة عليها]

- الميزاتيات التقديرية - التقارير

وقد تم استبعاد أسلوب استطلاع آراء العاملين من جميع الاستجابات حيث أجمعت مفردات العينة على عدم استعملها بالبنك على الإطلاق .

٣٨/٣/٣ - يقاس مدى مساهمة البنك فى تجميع الودائع بالوسائل التالية [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة] يقاس معدل التغير فى الودائع مرجحا بنصيب البنك فى التغير الإجمالى لمجموع البنوك الأخرى .

- معدل التغير فى المتوسط اليومى لأرصدة الودائع .

- معدل التغير فى الودائع حسب آجال الاستحقاق .

٣٩/٣/٣ - يقاس مدى مساهمة البنك فى نشر الوعى للمصرفى الإسلامى بالوسائل التالية [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة]

- عدد الحسابات الجارية فى آخر الفترة إلى عدد الحسابات الجارية فى أول الفترة .

- عدد مساهمات ومشاركات البنك مقارنا بالعام السابق .

- عدد مساهمات ومشاركات البنك فى مجالات الاقتصاد القومى وتنمية المجتمع مقارنا إلى البنوك الأخرى ، ولاشك أنه كان يفضل لو أن البنك استحدث مقياسا مرجحا من العناصر الثلاثة مع إعطاء أوزان نسبية لأهم هذه الأدوات والتي هى بلاشك الأداة الأخيرة فى الاستدامة والتي تعتبر أهم أداة نظرا لطبيعة البنك الإسلامى التنموية ولاشك أن ما أسفرت عنه هذه النتائج لايعكس أهمية متابعة تحقيق رسالة البنك وفلسفته .

٤٠/٣/٣ ، ٤١ - تين أن التقارير المقدمة تظهر مواطن الضعف والقوة ومواطن الخطر والمسئولية (أحيانا) وذلك طبقا لإجماع ٧٦,٧٪ من مفردات عينة البحث ، كما أن التقارير المقدمة تتسم بالبساطة والوضوح (الى حد ما) وذلك كما أجاب ٨٠٪ من أفراد عينة البحث .

٤٢/٣/٣ - تتم معرفة الانحرافات وأسبابها (دائما) وذلك طبقا لإجماع ٦٦,٧٪ من

مفردات العينة المبحرلة .

٤٣/٣ - نين أن المعايير الرقابة للطبقة تتلازم (الى حد ما) مع وظيفة التخطيط وذلك كما أجمع ٨٠٪ من مفردات عينة البحث كما أنها متلائمة (الى حد ما) مع وظيفة التضمين بنسبة إجماع ٧٠٪ إلا أنها لا تلازم مع وظيفة الأفراد وتحفيزهم والاتصال بهم بنسبة إجماع ٦٦,٧٪ ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية كما أوردتها مفردات العينة:

- بالنسبة للتخطيط : تتم الرقابة بالنسبة للأداء للمالى فقط فيما يعرف بعمليات المراجعة والتفتيش إلا أنه لا تتم متابعة تنفيذ الأهداف بفرض التصرف على مدى إنجاز الوحدة الاقتصادية لأهدافها وللخطط التفصيلية وذلك فى الوقت المناسب وبأساليب للناسبة أو بالتقويم المناسب .

- لا توضح أساليب الرقابة للجهة ما يتمتع به البنك من جوانب القوة وما يتصف به من جوانب ضعف وذلك مقارناً بالمنظمات الأخرى التى تعمل فى نفس المجال .

- لا تتوفر نظم الرقابة الحالية التوائم مع للتغيرات الحادثة فى مجال البنوك والبيئة المحيطة ومجال الاقتصاد القومى بصفة عامة وكذلك البيئة الدولية وما يستتبع ذلك من وضع خطط مرنة وقابلة للتغير وبالتالي وضع أساليب رقابية مرنة وقابلة للتغير.

- بالنسبة للتظيم :- ازدواج عمليات الرقابة مما يودى إلى عدم تسلسل العمل تنظيمياً كما لا يتم التقويم لمراكز المسئولية بالبنك وكيفية رقابة على ممارسة السلطة وتعمل المسئولية .

- عدم وجود رقابة على تقويم القرارات الإدارية وكفاءة الأداء بفرض التحقق من التنفيذ الفعلى للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة مع تجنب الإسراف والخطأ فى التنفيذ .

- عدم وجود إجراءات متفق عليها لإجراء المقارنة بين خطط العمل وأهداف الوحدات المختلفة .

- غياب الاتفاق بين الرؤساء والرؤوسين على معدلات الأداء المقبولة لوظائف الرؤوسين.

- تعقد الإجراءات والقواعد بالوحدات المختلفة .

- بالنسبة للتوجيه : - لا يتم تقويم أداء البنك من حيث كونه وحدة إنتاجية تنمية استثمارية لها صفة عقائدية فى المجموع ولاشك أن ذلك ينعكس سلباً على عملية توجيه العاملين وتحفيزهم وقيادتهم .

- غياب التشجيع للأعمال الجيدة التى يودىها الرؤوسين .

- عدم إيجاد الحرية الكافية للعاملين الذين تتوفر لديهم القدرة على المشاركة فى وضع

القرار وإنفاذه القرار .

٤٤/٣/٣ - تين أن غط القيادة السائد هو غط القيادة الوظيفي^(١) وذلك بنسبة إجماع ٧٦,٧٪

٤٥/٣/٣ - ٤٨ - تين أن أسلوب التحفيز بالبنك لا يتحقق رضا العاملين وذلك بنسبة إجماع ٧٠٪ ، وهو يعمل على إشباع حاجات العاملين للادية (إلى حد ما) وفي نفس الوقت فهو لا يعمل على إشباع حاجات العاملين للتقدم في العمل كما أنه لا يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد للتقدير وتحقيق الذات ومن ثم يتبين أنه ولو أن هناك إشباعا ماديا (إلى حد ما) في نظم الحوافز للطريقة إلا أنه يفقد إلى توافر للقومات للعضوية من حيث حفز العامل على التقدم في العمل وإشباع حاجاته للتقدير وتحقيق الذات . ولذا أن نظام التحفيز الكفاء هو الذي يتعامل مع كل هذه الاحتياجات للادية وللعضوية للعاملين خاصة إذا كانوا من ذات خاصة تصنف بمستوى تعليمي ومهني متميز كما هو الحال مع فئة العاملين الخبراء بالبنوك.

٤٩/٣ - ٥٤ - تين أن للعلوم لا تناسب بين القنوات المخلدة للاتصال بسهولة ويسر وذلك بنسبة إجماع ٧٠٪ كما أن للعلوم لا تصل (دائما) إلى اللعين بالأمر في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وذلك كما إجماع ٦٦,٧٪ من مفردات العينة وتقدم الاجتماعات لمناقشة مشكلات البنك بمشاركة العاملين (أحيانا) إلا أنه تبين عدم وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية اتصال الأقسام والأفراد بالبنك بعضها البعض وذلك بنسبة إجماع ٩٠٪ ومن العرض السابق يتبين عدم إتاحة الوقت المناسب للاجتماعات الدورية مع العاملين لمناقشة مشكلاتهم وإعلامهم (دائما) بما يدور حولهم ولاشك أن ذلك يتعكس سلبا في وجود قنوات اتصال غير رسمية وسيادة شبكات الشائعات أكثر من الاعتماد على الخطوط والقنوات الرسمية للاتصال الكفاء

٤ - الخلاصة

من عرض نتائج أداء البنك يتضح ما يأتي :

١-٤/٣ - تين تدور ملحوظ في نتائج البنك المالية وذلك طبقا للبيانات للنشرة خلال فترة البحث

٢-٤/٣ - تين عدم اتباع البنك الأسلوب العلمي الكفاء في تأدية الوظائف الإدارية بالبنك ، وعدم توافرها مع العناصر الحاكمة للثورة على هذا التنظيم .

(١) للرجوع إلى مواصفات وشروط كتابة هذا النقط راجع في ذلك :

- حمد سحر أحمد عسكر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٨ ، ٣٧٩ .

- د. نغلة حمدي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦ - ٢٦ .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

لولا - للتلعج

ثانيا - التوصيات

أولاً : النتائج^(١) :

- ١- استعرضت الباحثة موقف الفكر النظري من متغيرات الدراسة .
- ٢- قامت الباحثة بتصميم أسلوب الدراسة الميدانية واشتملت على مجتمع البحث- عينة البحث- أساليب جمع البيانات وللتقاييس المستخدمة وأساليب التحليل وكذلك قامت الباحثة بتصميم نموذج يوضح العلاقة والتفاعل بين متغيرات الدراسة .
- ٣- نتيجة للدراسة الميدانية خلصت الباحثة إلى ما يلي :
 - ١/٣ - وجود تنحور في الأداء للمال للبنك خلال فترة البحث .
 - ٢/٣- العناصر الحاكمة وأثرها على أداء الوظائف الإدارية .
 - ٣/٢- تبين وجود تعارض بين أهداف الأطراف المستفيدة من البنك وضعف صورته أمام المنافسين والحكومة ، كما يوجد تأثير سلبى للتكنولوجيا المطبق فى البنك للنافسة على أعمال البنك هذا إلى جانب وجود تأثير سلبى للقيود التشريعية بالدولة إلا أن مفردات العينة لم تقترح سبل حل هذه المشكلات ، أو اقتراح إجراء تنظيمى محدد لمواجهة ذلك مما يعكس قصور فى النظرة الاستراتيجية الأيديولوجية للبنك وعدم القدرة على طرح بدائل لمواجهة للتغيرات البيئية الحادثة .
 - ٣/٢/٢- لمواجهة للنافسة الشديدة من البنوك التجارية التقليدية أنشئت حديثاً إدارات للتسويق المصرفى ، وذلك على الرغم من أنه كان لابد من الالتفات إلى أهمية ذلك منذ فترة طويلة لتصميم للزيج السلمى الخدمى للبنك .
 - ٣/٢/٣- مع أن البنك يعتمد (كبدل للفائدة) على للشاركات وللرباحات وللضاريات إلا أنه تبين أن الاعتماد أساسا على للرباحات وذلك بنسبة ٨٠٪ من حجم تعاملات البنك هذا مع ما يشوب هذا الأسلوب حاليا من بعض أنواع الشكوك حول مدى مطابقتها وأسلوب ممارستها للشريعة الإسلامية^(٢) ، وذلك مما يجعلها عن العناصر العقائدية التى تحكم عملية إنشاء البنك الإسلامى ، ولاشك أن ذلك ينعكس سلبا على صورة البنك فى البيئة الخارجية والداخلية .
 - ٣/٢/٤- لم يظهر دور البنك الاجتماعى التمرى فى معالجة مشاكل الوطن خاصة فيما يتعلق بمشكلة البطالة ، إذ تبين ضآلة مساهماته لتمويل الصناعات الصغيرة وعدم إعطاء الأهمية

(١) تحرر هذه العناصر جزءاً من عمله لمخطوطه كيتاً ، كما يعكس أثرها على لكل التنظيمى وعلى توجه الأفراد .

(٢) انظر فى ذلك د. أحمد النجار ، حركة البنك الإسلامية (مقارنه : شركة سويفت ، ١٩٩٣) ، ص ٥٨٩ .

التنظيمية للوحدات التي تقوم بذلك . ولاشك أن ذلك يعارض مع النموذج النظري للبنك الإسلامي الذي يؤكد على إعطاء الأولوية لدعم أصحاب المهن والصناعات الصغيرة والحرفيين .

٥/٢/٣ - انحصر نشاط البنك بالنسبة للبحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها خلال الأربع سنوات الماضية في للمشروعات العقارية وتمويل النقابات المهنية لإقامة معارض سلع استهلاكية ولاشك أن ذلك يفقد الطبيعة الاستثمارية للبنك الإسلامي خاصة في بلد نام يواجه مشكلات في الاقتصاد القومي مثل مصر كما يواجه ظروف إعادة هيكلة الاقتصاد القومي ومحاولة الانطلاق إلى مرحلة تحقيق الكفاية .

• من العرض السابق يتضح عدم التوائم بين العوامل الحاكمة للبنك بما في ذلك الصفات المعنائية وبين الوظائف الإدارية وأسلوب ممارستها ومن ثم تفقد صفة الكفاءة في أدائها وهذا يثبت صحة الفرض الأول .

٣/٣ - التخطيط :

١/٣/٣ - اتضح أن أهداف البنك توضع طبقاً للأداء في الماضي بالدرجة الأولى دون الاهتمام الكافي بظروف المنافسة والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحلية والعالمية هذا إلى عدم توافر شروط الكفاءة في وضع وتطبيق أهداف وسياسات البنك وفروعه .

٢/٣/٣ - مع وجود فرص للبنك ونقاط لقلقه تين أيضاً وجود تهديدات ونقاط ضعف في أدائه الداخلي إلا أن الإدارة لا تحلول استخدام أسلوب PAS أو POTE لتعظيم الإيجابيات وتقليل السلبات .

٣/٣/٣ - تين عدم ارتباط وتفاعل وظيفة التخطيط مع كل من وظيفة التنظيم ووظيفة التوجيه .

٤/٣ - التنظيم :

وفقاً لتحليل النتائج تتصف وظيفة التنظيم بما يلي :-

١/٤/٣ - كبير نطاق الإشراف على مستوى القمة القيادية العليا .

- غياب بعض الإدارات التي تعكس طبيعة البنك الإسلامي .

- دمج بعض العمليات الفنية والتحليلية مع العمليات الروتينية في إدارة واحدة .

٢/٤/٣ - عدم مناسبة عمليه توصيف المناصب بالبنك الإسلامي والسبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى عدم وجود محتوى حقيقي لعملية وصف المناصب .

٣/٤/٣ - لا يوجد تناسب في إعداد ونوعيات مستويات الوظائف بالبنك ويرجع ذلك بصفه رئيسية إلى زيادة نسبة الرؤساء فى المستويات المختلفة بالنسبة للأخصائيين وإلى تعيين العاملين دون تصور استراتيجى عن هيكل العمالة المطلوبة لنشاط البنك .

٤/٤/٣ - لا يتم تعيين العاملين بالبنك - دائما - لمبدأ وضع الرجل للناسب فى المكان المناسب ويرجع ذلك لأسباب أهمها :-

- تعيين الموظف بالبنك دون مروره على برامج تعريفه بفلسفه ومفاهيم البنك ، ومن ثم فإن شغل الوظائف أحيانا يشوبه وجود أنواع من العاملين لا تتوفر لديهم عمق القيم الإسلامية والاكتفاء بأيديولوجية البنك .

- عدم تلازم هيكل للرتبات وللزايا بالبنك .

٥/٤/٣ - مع أن تجميع الوظائف فى وحدات تنظيمية بالبنك مناسب إلى حد ما ، إلا أنه تين عدم كفاءة العلاقات الأفقية بين الإدارات .

٦/٤/٣ - تين عدم تلازم للميكل التنظيمى والوظيفية التنظيمية بالبنك لتحقيق أهداف وكفاءة عملية التخطيط والتوجيه ، إلا أنه يتلائم (إلى حد ما) مع وظيفة الرقابة

٥/٣ - التوجيه :

١/٥/٣ - تين أن النمط القيادى السائد هو غط القيادة الوظيفية والتي لا تركز (دائماً) على مبدأ مشاركة العاملين .

٢/٥/٣ - يهتم أسلوب التحفيز السائد بالمحفزات المادية (سلباً وإيجاباً) مع عدم الاهتمام بالقدر الكافى على التحفيز للعنوى .

٣/٥/٣ - عدم وضوح وكفاءة نظام الاتصالات بين الأفراد وبين الوحدات التنظيمية ولاشك أن ذلك يودى إلى وجود قنوات اتصال غير رسمية تؤثر سلباً على أداء البنك .

٦/٣ - الرقابة

١/٦/٣ - مع الاعتماد أساساً على اللزائيات التقديرية والتضارير كأدوات للرقابة إلا أنه لا يعتمد مطلقاً على استطلاع آراء العاملين .

٢/٦/٣ - لا يحظى معيار مدى مساهمة البنك ومشاركاته فى مجالات الاقتصاد القومى (كأداة رقابية) بأهمية كافية ولاشك أن ذلك يفقده صفة من أهم صفاته الحاكمة (الاستثمارية والتشجيعية) .

٣/٦/٣ - مع تلازم وظيفة الرقابة إلى حد ما مع تحقيق كفاءة وظيفة التخطيط والتنظيم إلا أنها لا تودى إلى تحقيق كفاءة وظيفة التوجيه للعاملين .

٣/٦/٤ - للمعايير الرقابية المطبقة لاكتشف بالمعايير الرقابية الإيجابية الشمولية ، والتي يجب أن تنظر إلى أداء البنك من وجهة النظر المالية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية.

من العرض السابق يتبين عدم ممارسه الوظائف الإدارية بالبنك طبقاً للأسلوب العلمى وعدم إيجاد التفاعل بينها ، وعقارنة ذلك بما سبق عرضه من قبيل الكفاءة فى أداء البنك للمالى يتضح صحة الفرض الثانى للبحث .

ثانياً : التوصيات

١- ضرورة دراسة وتحليل العوامل الحاكمة فى تحديد استراتيجية البنك بصفة عامة وتوضيحها وتعميقها أمام واضعى هذه الاستراتيجية .

٢ - إعادة النظر فى أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية بصفة عامة بالبنك طبقاً لهذه العوامل الحاكمة خاصة ما يتصل منها بالعوامل العقائدية .

٣ - ضرورة اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجى بالبنك الذى يعتمد على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية من أجل صحة وضع رسالة البنك وأهدافه مع مراعاة للتغيرات للمخطة المحيطة وتحليل وتشخيص عناصر القوة والضعف ومناطق الفرص والتهديدات مع وضع السياسات المرنة للتعرف عن قدرات وأهداف للنشأة والعاملين بها.

٤- ضرورة (أن يجمع الميكال الاستراتيجية) ، وذلك يعنى أن يتم تحديد الأعمال والوظائف والوحدات التنظيمية وللسلويات الإدارية طبقاً لاحتياجات الأنشطة الحقيقية على أن يتم اتباع الأسلوب العلمى فى وصف الوظائف وتوزيعها وتحديد العلاقات أفقياً ورأسياً ، بينها مع اتباع المبادئ العلمية فى ابلاغ العاملين بأبعاد ومكونات الميكال التنظيمى وأسس العلاقات ، والتفاعل بين أجزائه وأى تعديلات تطرأ عليه ، وتجنب التحجيم للحادث الآن بالبنك بالنسبة لتعريف العاملين بذلك.

٥- ضرورة أن يكون للهيكل التنظيمى هوية خاصة تابعة من أيدولوجية البنك وخططه الاستراتيجية ، وألا تكون ممارسة وظيفة التنظيم انعكاساً لخبرات متعلدة واردة مع العديد من العاملين الذين يتمتعون إلى بنوك تقليدية أخرى.

٦- اتباع أسلوب القيادة (الوقعية) واعتبارها إحدى أدوات التحفيز وتحقيق الكفاءة.

٧- إعادة النظر فى نظام الحوافز بشقيه المادى والمعنوى لتحقيق الإشباع للمادية وإشباع العاملين للاحتياجات الاجتماعية والتقدم وتحقيق الذات .

٨ - وجود نظام اتصالات واضح مكتوب مرن بحيث يودى إلى السهولة فى وضع القرارات الفعالة على مختلف السلويات الإدارية بحيث تعبر أيضاً أداة تحفيزية وأداة مائة من تكوين التنظيمات غير الرسمية للمؤسسة .

٩- استخدام معايير رقابية متوازنة (كمية ونوعية) ، مع تركيز الأنظمة الرقابية على ما يلي:-

أ- التأكد من درجة كفاءة للنظمة في علاقتها بالمجتمع .

ب- كفاءة العلاقات التي توجد بين أجزاء التنظيم المختلفة ويشمل ذلك تقييماً لأشكال التعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة وتقويم للدرجة وكفاءة الاتصالات بينها .

ج- درجة تحقيق الوحدات التنظيمية والفروع للمخطة لأهداف البنك ورسائله وذلك يشمل التقييم للمالى والاقتصادى والاجتماعى .

د - اكتشاف مناطق القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البنك فى الوقت المناسب مع اقتراح الوسائل الكفيلة بصطن مواطن القوة والفرص وتلافى مواطن الضعف والتهديدات .

١٠- أن كلا من عناصر العملية الإدارية [التخطيط - التنظيم - الترجية - الرقابة] تحير فى حد ذاتها نظاما فرعيا Sub-System فى النظام الكلى The Whole System ومن ثم فإنه لابد من التكامل والتفاعل بين هذه الأنظمة الفرعية فى أداء وظائفها لتحقيق الكفاءة لكل منها على حدة - من ناحية - ولتحقيق الكفاءة للنظام الكلى من ناحية أخرى . ولا يكفى نجاح نظام فرعى منهم بمفرده ، حيث إن كلا منها هو مدخلات ومخرجات فى نفس الوقت لبقى الأنظمة الفرعية الأخرى.

المراجع

قائمة المراجع العربية

أولاً : ١- القرآن الكريم . ٢- الأحاديث النبوية .

ثانياً : الكتب .

١- د. إبراهيم الفمري ، الإدارة : دراسة نظرية وتطبيقية ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ١٩٨٢ .

٢- د. أحمد انصار وآخرون ، ١٠٠ سؤال ، ١٠٠ جواب حول البنوك الإسلامية ، القاهرة : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٩٧٨ .

٣ - حركة البنوك الإسلامية ، القاهرة : شركة سيريت ، ١٩٩٣ .

٤ - د. البدرى أحمد الشرقاوى ، الاستثمارات المالية والإسلامية ، القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٩٨٥ .

٥ - د. السيد محمد خيرى ، الإحصاء فى البحوث النفسية والفرية والاجتماعية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٠ .

٦ - د. حنفى محمود سليمان ، السلوك التنظيمى والأداء ، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ١٩٧٥ .

٧ - د. سمير أحمد عسكر ، للدخل إلى إدارة الأعمال ، اتجاه شرطى ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٠ .

٨ - د. سيد الحورارى ، ما معنى بنك إسلامى ، القاهرة : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٢ .

٩ - التنظيم ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٨ .

١٠ - د. طلعت أسعد ، أساسيات إدارة البنوك الإسلامية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧ .

١١ - د. على السلى ، السلوك التنظيمى ، القاهرة : دار غريب ، ١٩٨٠ .

- ١٢ - د. صديق محمد عفيفي ، مقدمة في إدارة الأعمال ، أسبوط : مكتبة الطلبة ، ١٩٨٥ .
- ١٣ - د. محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : للكتب للصوى الحديث ، ١٩٩٠ .
- ١٤ - د. محمد صالح الحناوى وآخرون ، مجلس الإدارة الفعال فى ظل قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، القاهرة : للكتب الفنى لوزير قطاع الأعمال ، لسنة ١٩٩٣ .
- ١٥ - د. محمد حسن ياسين وآخرون ، وظائف الإدارة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو ١٩٨٣ .
- ١٦ - د. محمد شوقى الفجرى ، للذهب الاقتصادى فى الإسلام ، القاهرة : الهيئة للصربية العامة للكتاب ، ١٩٨٦ .
- ١٧ - د. محمد سويلم ، إدارة للصارف التقليدية وللصارف الإسلامية "مدخل مقارنة" ، القاهرة : دار الطباعة الحديثة ، ١٩٨٧ .
- ١٨ - د. منصور فهمى ، الإنسان والإدابة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٠ .
- ١٩ - د. نادية حمدى صالح ، مذكرات فى الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٣ .

ثالثاً : المقالات والموسوعات واللتورىات :

- للوسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الجزء الأول ، القاهرة : الاتحاد البنوكى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٠ .
- * مجلة البنوك الإسلامية ، القاهرة : العدد الرابع والثلاثون ، فبراير ١٩٨٤ . العدد الخامس والخمسون ، أغسطس ١٩٨٧ .

رابعاً : التقارير :

- ١ - تقارير البنك المركزى عن البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية .
- ٢ - الحسابات الختامية واللتورىات للنتشورة لبنك فيصل الإسلامى عن فترة البحث .

خامساً : أبحاث غير منشورة :

- د. نادية حمدى صالح ، أثر وظيفة التوجيه على تحقيق الخططة بجهاز مشروعات الختمة الوطنية بالقوات المسلحة ، رسالة دكتوراة ، كلية التجارة ، جامعة للنفوية ، ١٩٨٩ .

قائمة المراجع الأجنبية

- (1) Brent D. Ruben , Communication and Human Behavior . New York , MacMilan Publishing Company, 1984 .
- (2) Michele T. Myers , Managing by Communication , London , MacGrowh , Inc1982 .
- (3) Peter F. Druker , Management , Tasks , Responsibilities , Practics, New York, Harpers College Press , 1977 .
- (4) Richard L. Daft , Organization: Theory and Design, New York , Wedt Publishing Company , 1986 .

إصدارات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

أولاً - سلسلة إسلامية المعرفة :

- إسلامية المعرفة : المبادئ وخطة العمل ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م.
- الوجيز فى إسلامية المعرفة : المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامى ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م . أعيد طبعه فى المغرب والأردن والجزائر . (الطبعة الثانية ستصدر قريباً).
- نحو نظام نقدى عادل ، للدكتور محمد عمر شابر ، ترجمة عن الإنجليزية سيد محمد سكر ، وراجعه الدكتور رفیق المصرى ، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م ، الطبعة الثالثة (منقحة ومزيدة) ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م .
- نحو علم الإنسان الإسلامى ، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد الغنى خلف الله ، الطبعة الأولى ، (دار البشير / عمان الأردن) ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م .
- منظمة المؤتمر الإسلامى ، للدكتور عبد الله الأحسن ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائز ، الطبعة الأولى ، ١٤١٠ هـ / ١٩٨٩ م .
- تراثنا الفكرى ، للشيخ محمد الغزالى ، الطبعة الثانية ، (منقحة ومزيدة) ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م .
- مدخل إلى إسلامية المعرفة : مع مخطط لإسلامية علم التاريخ ، للدكتور عماد الدين خليل ، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م .
- إصلاح الفكر الإسلامى ، للدكتور طه جابر العلوانى ، الطبعة الأولى ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م .

ثانياً - سلسلة إسلامية الثقافة :

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة ، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٥ م ، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) الدار العالمية للكتاب الإسلامى / الرياض ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م .
- الصحوة الإسلامية بين المجهود والتطرف ، للدكتور يوسف القرضاوى (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر) ، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م .

ثالثاً - سلسلة قضايا الفكر الإسلامى :

- حجة السنة ، للشيخ عبد الغنى عبد الخالق ، الطبعة الأولى ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٦ م ، (الطبعة الثانية ستصدر قريباً).

- أدب الاختلاف في الإسلام، للدكتور طه جابر العلوانى، (إيذان من رئاسة المحاكم الشرعية - بقطر)، الطبعة الخامسة (متقنة ومزينة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوى، الطبعة الثانية ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارس مع الشيخ محمد الغزالى أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- مراجعات فى الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

رابعاً - سلسلة المنهجية الإسلامية :

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمى الرابع للفكر الإسلامى، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- الجزء الثانى : منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الجزء الثالث : منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامى، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

خامساً - سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامى : منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- التفكير من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بندى، الطبعة الأولى (دار الوفاء - القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

سادساً - سلسلة المحاضرات :

- الأزمة الفكرية المعاصرة : تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

سابعاً - سلسلة رسائل إسلامية المعرفة :

- خواطر فى الأزمة الفكرية والمأزق الحضارى للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدى فى العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجماً عن الإنجليزية)، للدكتور محمد معين صديقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- قضية المنهجية فى الفكر الإسلامى، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ/ ١٩٩٠م.

ثامناً - سلسلة الرسائل الجامعية :

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبى، للأستاذ أحمد الريسونى، الطبعة الأولى، دار الأمان - المغرب، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامى - الرياض ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الخطاب العربى المعاصر: قراءة نقدية فى مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨-١٩٨٧)، للأستاذ فادى إسماعيل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعى بين الوضعية والمعيارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة: للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة فى ضوء المنظور الحضارى الإسلامى، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

تاسعاً - سلسلة الأدلة والكشافات :

- الكشف الاقتصادى لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- الفكر التربوى الإسلامى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- الكشف الموضوعى لأحاديث صحيح البخارى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

الموزعون المعتمدون لمشورات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

فى شمال أمريكا :

المكتب العربى المتحد

United Arab Bureau

P.O Box 4059

Alexandria, VA 22303, U.S.A.

Tel: (703) 329-6333

Fax: (703) 329-8052

خدمات الكتاب الإسلامى

Islamic Book Service

10900 W. Washington St.

Indianapolis, IN 46231 U.A.S.

Tel: (317) 839-9248

Fax: (317) 839-2511

فى أوروبا :

المؤسسة الإسلامىة

The Islamic Foundation

Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane

Markfield, Leicestershire, U.K.

Tel: (44-530) 244-944 / 45

Fax: (44-530) 244-946

خدمات الإعلام الإسلامى

Muslim Information Services

233 Seven Sister Rd.

London N4 2DA, U.K.

Tel: (44-71) 272-5170

Fax: (44-71) 272-3214

المملكة الأردنية الهاشمية :

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

ص.ب. ٩٤٨٩ - عمان

تليفون: (962) 6-639992

فاكس: (962) 6-611420

المملكة العربية السعودية :

الدار العالمية للكتاب الإسلامى

ص.ب. ٥٥١٩٥ الرياض : ١١٥٣٤

تليفون: (966) 1-465-0818

فاكس: (966) 1-463-3489

المغرب :

دار الأمان للنشر والتوزيع

4 زنقة المأمونية

الرباط

تليفون: (212-7) 723276

لبنان :

المكتب العربى المتحد

ص.ب. 135888 بيروت

تليفون: 807779

تيلكس: 21665 LE

الهند :

Genuine Publications & Meia (Pvt.) Ltd.

P.O. Box 9725 Jamia Nager

New Delhi 100 025 India

Tel: (91-11) 630-989

Fax: (91-11) 684-1104

مصر :

النهار للطبع والنشر والتوزيع

٧ ش الجمهورية - عابدين - القاهرة

تليفون: (202) 3913688

فاكس: (202) 340-9520

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة
أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس
عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ونورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانية وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.
- ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:
 - عقد المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية المتخصصة.
 - دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
 - توجيه الدراسات العلمية والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.
- وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية الإسلامية والغربية وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH

هذا الكتاب

هو الكتاب الثالث والعشرون فى سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى التى يصدرها المعهد العالمى للفكر الإسلامى . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار .

ويغطى الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها .

ويقيم الكتاب العملية الإدارية فى المصارف الإسلامية ، ودورها فى تحقيق الأهداف المطلوبة منها ، وذلك من منطلق إن الإدارة هى السبب الرئيسى لنجاح أو فشل منظمات الأعمال ، ولوجود سيولة كبيرة لدى المصارف الإسلامية تتطلب حسن الإدارة ، وحالة التخلف والفقر التى تواجه معظم اجتماعات الإسلامية ، ولإن تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها سوف يجسد النهج الإسلامى لها فى الواقع العملى .

ويتناول الكتاب التصور الإسلامى لنظرية الإدارة ، ووظائف الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها فى المصارف الإسلامية ، ويعرض لنتائج دراسة ميدانية استهدفت تقييم العملية الإدارية فى المصارف الإسلامية .